

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
مركز
البحوث والمعلومات



مجلة البحوث الإدارية

مجلة دورية ★ ربع سنوية ★ عِلْمِيَّة ★ مُحَكَّمة

السنة الثالثة والعشرون - العدد الثالث - يوليو ٢٠٠٥ م





أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكّمة | السنة الثالثة والعشرون | العدد الثالث – يوليه ٢٠٠٥

الاشتراكات السنوية:	**المؤسسات**	**الأفراد**
جمهورية مصر العربية:	١٥٠ جنيهاً مصرياً	٦٠ جنيهاً مصرياً
الدول العربية والأجنبية:	١٠٠ دولار	٤٠ دولاراً
الإعــــلانـــــات:	يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن.	

عنــوان المــراســلات:

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل – مدخل المعادي – القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

Website : www.sams-ric.edu.eg

e-mail : ric@sams-ric.edu.eg

info@sams-ric.edu.eg

تشكيل مجلس البحوث والمعلومات

مستشارو التحرير

في هـــذا العـــدد

دور التنمية البشرية
في دعم ورفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أ.د/هـدى صقـر
رئيس أكاديمية السادات

يمثل الإغراق خطرا كبيرا يهدد الصناعة المحلية بالضرر أو القضاء عليها تماما، كما أن له آثارا شديدة الخطورة على الاقتصاد المصري، ويتمثل أهمها في زيادة العجز في الميزان التجاري وبالتالي له أثر سلبي على ميزان المدفوعات.

إن ظاهرة الإغراق هي ظاهرة عالمية لا تؤثر سلبيا على الدول النامية فحسب، بل على الدول المتقدمة أيضا، ولكن يختلف الوضع في أن الدولة النامية توجد لديها مشاكل عديدة عند تطبيق القوانين المضادة للإغراق تتمثل في :

- نقص الخبرة في استخدام القوانين.
- قلة الموارد اللازمة.
- عدم وجود العاملين المدربين في هذا المجال.

لقد خاضت مصر مفاوضات الجولة الأخيرة بكل نشاط وفاعلية وكانت من أوائل الدول الموقعة على الاتفاقية المنشئة لمنظمة التجارة العالمية، مما يَعني الالتزام بكل مواثيق المنظمة وتحرير التجارة الخارجية لمصر بصورة أكبر مما كانت عليه، وفتح أسواقها أمام المنتجات الأجنبية.

من هذا المنطلق؛ لم يعد السؤال المطروح الآن هو : هل يجب تحرير تجارتنا الخارجية أم لا ؟ ولكن المطلوب الآن هو معرفة المنهج الواجب اتباعه حتى يؤدي هذا التحرير والانفتاح إلى إنعاش الاقتصاد المصري وزيادة القدرات التنافسية للصناعات المصرية.

ويتضح ذلك خاصة بعد انتهاء الفترة الانتقالية التي كانت منحتها الجات للدول النامية لتحرير تجارتها، وذلك في عام ٢٠٠٥؛ لذا لابد أن تكون لاتفاقية مكافحة الإغراق آثارها وانعكاساتها على الاقتصاد المصري.

يتضمن مفهوم الإغراق محورين رئيسين، أولهما الإغراق على أساس السعر، وثانيهما الإغراق على أساس التكلفة.

يعتبر الإغراق على أساس السعر بيع منتج ما في السوق الخارجي بسعر أقل من سعر بيعه في السوق المحلي، وذلك في ظل ظروف التجارة العادية مع الأخذ في الاعتبار تكاليف النقل.

أما الإغراق على أساس التكلفة فهو بيع المنتج في السوق الخارجي بسعر يقل عن تكلفة إنتاجه في بلد المنشأ.

يختلف الضرر الناجم من الإغراق على حسب نوع هذا الإغراق، وبالرغم من وجود أنواع مختلفة من الإغراق فإنها تنصب جميعا في ثلاثة محاور، وهي:

١- الإغراق المؤقت أو العارض، وهي حالة فائض أو مخزون أو ركود، حيث تباع المنتجات بأي سعر للتخلص من المخزون وهذا النوع يمكن إهماله لضآلة آثاره.

٢- الإغراق الدائم أو المستديم، ويحدث ذلك بتمتع منتج ما بوضع احتكاري في السوق الأجنبي، ويرغب المنتج في زيادة أرباحه الكلية، ولكي يحقق هذا الهدف يلجأ إلى التمييز السعري ولا يمكن أن يستمر طويلا في تلك السياسة إلا إذا كان مصحوبا بسياسة دعم حكومي.

٣- الإغراق المدمر أو الهجومي، ويحدث عند قيام منشأة





محلية كبيرة بالبيع في الداخل بأسعار احتكارية مرتفعة، وفي نفس الوقت تباع نفس السلعة في السوق الخارجي بسعر مخفض للغاية بقصد إزاحة وإبعاد المنتج المحلي.

ونلاحظ أن اتفاقية الدعم فرقت بين ثلاثة أنواع من الدعم وهي الدعم المحظور إطلاقا، والدعم المباح، والدعم المشروط.

ولقد كان لمصر دور الريادة دائما في المنطقة بالنسبة للاندماج في الاقتصاد العالمي، حيث انضمت مصر إلى الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات " الجات " عام ١٩٧٠، وقد كانت هذه الاتفاقية تنظم فقط التجارة في السلع مع وضع ترتيبات خاصة للتجارة في السلع الزراعية والمنسوجات.

وتمثل هذه الاتفاقيات أهمية خاصة للصناعات الوطنية التي توفر لها الحماية ضد ممارسات الإغراق أو الدعم أو زيادة الواردات، إذ أصبحت السبيل الوحيد لحماية الصناعة الوطنية في ظل منظمة التجارة العالمية.

وبعد أن أصبحت الاتفاقيات الثلاث المشار إليها جزءا من القانون المصري؛ فقد أنشئت إدارة جديدة هي الإدارة المركزية للسياسات التجارية الدولية " جهاز مكافحة الدعم والإغراق والوقاية" للإشراف على تطبيق الاتفاقيات المشار إليها في مصر.

ويتكون الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للسياسات التجارية من عدة إدارات، وهي: الإدارة العامة لمكافحة الدعم، الإدارة العامة لمكافحة الإغراق، الإدارة العامة للوقاية وحسابات الضرر، الإدارة العامة لمعلومات المعالجة التجارية.

وتنوط الإدارة العامة لمكافحة الإغراق بمجموعة من الاختصاصات، ومنها: تلقي ودراسة الشكاوى وإجراء البحث والتقصي للشكاوى التي يحيلها إليها وزير التجارة أو تقدمها الصناعة الوطنية بشأن التضرر من ممارسات الإغراق.

كما أنها تختص بمبادرتها بالبحث والتقصي لممارسات الإغراق والتي تسبب ضررا أو تهدد بحدوث ضرر أو تعرقل الصناعة الوليدة في مصر. وكذلك قيامها بالتحقيقات وجمع الأدلة والبيانات وحساب مقدار هامش الإغراق ورفع التوصيات لوزير التجارة العالمية أو المصدرين لإزالة الضرر.

وتقبل الإدارة العامة لمكافحة الإغراق أيضا تعهدات سعرية من جانب الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية أو المصدرين لإزالة الضرر، ولإخطارها لمصلحة الجمارك بفرض رسوم نهائية لمكافحة الإغراق في الحالات التي يقرر فيها ذلك.

وفي الختام؛ توجد بعض الآليات المستخدمة لمواجهة الإغراق والدعم، وهي :

(أ) على المستوى الدولي

يجب أن توضع سياسة المنافسة على أجندة عمل منظمة التجارة العالمية، ومن ثم لابد من حث الدول على إصدار قوانين المنافسة وتفعيلها، كما يجب العمل على مراجعة وتعديل بعض المواد والبنود كما وردت باتفاقية مكافحة الإغراق بالوثيقة الختامية لجولة أورجواي.

(ب) على مستوى الدولة

يجب العمل في أكثر من اتجاه، مثل الإسراع بإصدار قانون المنافسة ومنع الاحتكار، وضرورة العمل المستمر للنهوض بالصناعة المصرية ورفع الكفاءة الإنتاجية؛ لتمثل المانع الرئيسي أمام ممارسة الإغراق. وكذلك ضبط الواردات من خلال تعديل بعض من قواعد الاستيراد من جهة والتحقق من منشأ السلع المستوردة من جهة أخرى.

(ج) على المستوى القطاعي

من الضروري توفير الدعم المالي والبشري لسلطة التحقيق؛ حتى يتسنى لها أداء مسئوليتها، وإعادة طرح أهمية وجود صندوق خاص للإنفاق على قضايا الإغراق، وكذا دعم الأجهزة الفنية في اتحاد الصناعات المصرية والغرف التجارية ومنظمات رجال الأعمال.

الحاجة إلى إدارة أزمات العولمة الاقتصادية

أ.د. عبد المطلب عبد الحميد
أستاذ الاقتصاد وعميد مركز البحوث والمعلومات

تشير العديد من الأحداث والتغيرات الناتجة عن تطبيقات العولمة إلى حدوث العديد من الأزمات Crises أطلق عليها أزمات العولمة الاقتصادية، وقد حدثت تلك الأزمات على عدة مستويات ؛ فهناك أزمات على مستوى الاقتصاد العالمي ككل، وهناك أزمات على مستوى دول معينة كالأزمات التي حدثت للأرجنتين والمكسيك وروسيا وتركيا وبلاد جنوب شرق آسيا وفي مقدمتها تايلاند، وهناك الأزمات على مستوى القطاعات الاقتصادية وفي مقدمتها أزمات البنوك.

وبات واضحا في ظل العولمة الاقتصادية أن يتعرض الاقتصاد العالمي على فترات متقاربة لأزمات تعصف باقتصاد معين، ثم تبدأ تداعيات هذه الأزمة تنتقل من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر وبسرعة كبيرة، وهو ما جعل البعض يصف ذلك بظاهرة الدومينو.

وقد كشف هذا الاتجاه عن الحاجة إلى آليات فعالة لإدارة أزمات العولمة الاقتصادية يحتاج الوصول إليها إلى مراجعة دقيقة لكل الآليات المستخدمة من منظمات ومؤسسات العولمة وخاصة تلك التي يتبعها صندوق النقد الدولي، حيث كشفت الأحداث في الأزمة الآسيوية أن الآليات التي يتبعها صندوق النقد الدولي ليست كافية لمواجهة أزمات العولمة، فالمسألة تحتاج إلى تصميم نظاما متكاملا للإنذار المبكر من خلال مجموعة من المؤشرات التي تتميز بدرجة عالية من الحساسية والتوقع التي تكون كفيلة بتوقع الأزمة قبل وقوعها، وبالتالي التعامل معها بآليات ذات فعالية أعلى وبالتالي العمل على تلافي الآثار والأضرار التي تسببها الأزمة عند وقوعها.

ومن ناحيةٍ أخرى لابد من مراجعة بديهيات العولمة والتي تركز على فوائد تحرير التجارة والخصخصة، وكأن الحكومات غير ضرورية وأن ما عليها أن تفعله هو محاربة التضخم والتحول إلى الدولة الحارسة أو كأن الأغنياء والفقراء ليس بينهم تضارب في المصالح، ويلاحظ أنه كلما تحدث أزمة نتيجة العولمة تبدأ الجهات المؤيدة في الحديث عن أن ما حدث هو استثناء، وهو ما لابد من التصدي له، فهناك العديد من النماذج الدالة على فشل العولمة، وعدم مراعاتها لمصالح الدول النامية ودول التحول ومن ذلك الأزمة الآسيوية والأزمة الروسية وأزمة المكسيك وفضائح الفساد، وبالتالي عندما تتزايد الاستثناءات فلابد وأن تكون هناك مشكلة في القوانين والآليات، وعندما ارتفعت أسعار الفائدة في أمريكا عام ١٩٩٧ بنسبة صغيرة فلقد أدى ذلك إلى غرق الرأسمالية في آسيا بداية من أزمة تامبيية ثم تايلاند وباقي الدول، وكذلك لم تؤد الخصخصة في روسيا إلى خلق أسواق تنافسية إذ تحققت الكفاءة؛ بل تحول الأمر إلى ظهور المافيا والاحتكارات. وأيضا في البرازيل عام ١٩٩٨ قال مؤيدو العولمة أن صندوق النقد الدولي سيعيد الثقة في الاقتصاد البرازيلي ويطفو مرة أخرى على سطح الماء ولكن العكس هو ما حدث، فالمشكلة ليست نابعة من البرازيل بل أنها تكمن في الأسواق المالية، بينما نجد أن قصص النجاح مثل اليابان وكوريا الجنوبية اعتمدت على دور الدولة في نهضتها، وعلينا أن نسأل أنفسنا : هل كان يمكن أن تنجح كوريا

الجنوبية الآن إذا لم تكن قد عملت ما عملته في ١٩٧٥م؟

ولعل من الملاحظ في هذا المجال، أن ظهور أزمة مالية خطيرة في الأرجنتين وتركيا تشير إلى أن المنظمات الاقتصادية الدولية لم تتعلم من تجربة الأزمة الآسيوية عام ١٩٩٧، حيث اتضح من دراسات حديثة عن صندوق النقد الدولي، أن خطابات ووعود كثيرة قد صدرت عن هذا الصندوق، لكنه لم يفعل إلا قليلا على صعيد الإجراءات التي يتعين اتخاذها للوقاية والحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة المالية الدولية.

وفي هذا الصدد ؛ اقترحت الحركة النقابية الدولية طوال سنوات عديدة أن ينقح صندوق النقد الدولي لبنود اتفاقياته ومكونات برامجه (روشتة الصندوق) ويدعم إجراءات بموجبها يمكن لبلد مثل الأرجنتين يعاني فعليا من مصاعب في الدفع أن يعلق وقتيا تسديد ديونه خلال مفاوضاته مع المؤسسات المانحة للقروض، ويمكن لمثل هذه الآلية أن تمكن بلدا يعاني مصاعب من استرداد أنفاسه والتفاوض في شأن إعادة جدولة لديونه، وهذا كله من أجل تجنب وضعية قد تفتح الباب لأزمة دولية ذات مدى واسع، وفي ظل اقتصاد معولم تحتاج الاقتصاديات الوطنية المندمجة أكثر فأكثر إلى هياكل دولية ملائمة بإمكانها مساعدة هذه الاقتصاديات على مجابهة أسباب محتملة تؤدي إلى انعدام الاستقرار، ولكن رغم ذلك فإن صندوق النقد الدولي لم يؤمن بالجدوى من وضع تدابير بإمكانها أن تفيد التشغيل الحر للأسواق الدولية ولرأس المال.

وخاصة أنه في مقدمة أزمات العولمة تأتي الأزمات المالية Financial Crisis في الاقتصاد الحقيقي في كل مكان في العالم حيث تبين أن ٩٥% من رأس المال يتم المضاربة بها بهدف الحصول على عوائد سريعة للاستثمار، وهو ما يؤدي إلى توسيع وزيادة مخاطر عدم الاستقرار في الأسواق العالمية أي على مستوى العالم.

وقد أدى عدم الاستقرار في تلك الأسواق كما هو معروف إلى الأزمة المالية في شرق آسيا في أواخر التسعينيات من القرن العشرين وشبه الانهيار للاقتصاد المكسيكي وعدم الاستقرار في الأسواق الدولية نتيجة أحداث ١١ سبتمبر بالولايات المتحدة الأمريكية.

ولا توجد إجابة لدى منظري العولمة سوى تلقي الصدمات والانصياع لشروط صندوق النقد الدولي وآلياته التي تحتاج إلى إعادة نظر وإصلاح جذري لها.

وخاصة أن أزمات العولمة قد تزداد عنفا وضراوة، وهو ما جعل آخر تقرير صادر عن الانكتاد والخاص بالتجارة والتنمية يشير إلى أن الاقتصاد العالمي يبدو أنه يتجه نحو الهاوية ما لم تتضافر الجهود لإتباع سياسات أكثر شجاعة، وذلك لأنه على أثر كل تلك الأزمات المتلاحقة لم يعد يتساءل المنتظرون عن الدولة التي ستقع في الأزمة مستقبلا ولكن عمن عليه الدور، حيث لم تعد هناك معايير ؛ لأن الأزمة تحدث دون مقدمات وتصيب أية دولة، ولذا تلا حدوث الأزمات خلال التسعينيات من القرن الماضي وأوائل القرن الجديد دعوات صريحة على الرغم من معارضة الولايات المتحدة؛ مطالبة بالحاجة إلى رقابة على رأس المال وتحركاته بالإضافة إلى ضرورة اكتشاف وابتكار آليات جديدة لتفنيد رأس المال الدولي ومواجهة أزمات العولمة والحيلولة دون وقوعها مستقبلا.



إشكالية العلاقة بين ظاهرة العولمة ومنظمات المجتمع المدني وتراجع الدور الحكومي في العالم العربي مع التطبيق على... مشروع الشرق الأوسط الكبير (المفهوم والأسباب.... القضايا المثارة)

دكتور/ عادل محمد محمد عبد الرحمن
مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية

مقدمة منهجية للبحث

أهمية الموضوع وسبب الاختيار

البحث يتناول دراسة الإشكالية الناجمة عن علاقة ظاهرة العولمة ومنظمات المجتمع المدني في الوطن العربي مع التطبيق على مشروع الشرق الأوسط الكبير، وما من شك في أن الموضوع يمثل أهمية متزايدة لمختلف الأقطار العربية، حيث يستطيع المراقب أن يرى الآثار العديدة لظاهرة العولمة على مختلف بلدان العالم العربي من حيث تراجع دور الدولة الاقتصادي، التخفيف من مركزية الدولة الإدارية، اتساع الدعوات الخاصة بالإصلاح السياسي، اختلاف الكثير من النسق القيمى للعديد من الشرائح العربية، كما أن منظمات المجتمع المدني أخذت في لعب دور متزايد على مختلف جبهات التنمية كما أن مشروع الشرق الأوسط الكبير – الذي هو سيكون محور دراسة هذا البحث – فجر العديد من القضايا التي مازالت غير محسومة حتى إعداد هذا البحث، وربما يعود سبب اختيار هذا الموضوع إلى الحاجة لمعرفة شبكة العلاقات التي تربط بين تزايد المشاريع المطروحة على العالم العربي والخاصة بالإصلاح السياسي من جهة والتحول إلى عصر العولمة وتنامي دور منظمات المجتمع المدني من جهة أخرى.

الفرضية الرئيسية للبحث :-

يقوم البحث على فرضية أساسية وهى أن مرحلة التساؤل القائل بهل نقبل الإصلاح أم لا نقيله قد تجاوزتها الأحداث وإنما التساؤل يحب أن يكون ما هو نمط الإصلاح المناسب والفوري لبلدان العالم العربي، كما أن الدور الحكومي المهيمن على مرتكزات عملية التنمية يجب عليه أن يتقبل شريكا جديدا ولاعبا مهما هو منظمات المجتمع المدني العربية.

منهج البحث :-

نظرا إلى أن البحث يناقش أكثر من ظاهرة سياسية واجتماعية واقتصادية مركبة فلا يوجد مفر من استخدام البحث للمنهج المتكامل الذي يعتمد على أكثر من منهج، حيث تستخدم الدراسة المنهج القانوني لدراسة الاتفاقيات الخاصة بظاهرة العولمة، والمنهج التاريخي لمعرفة تطور حركة المجتمع المدني في العالم العربي، ثم المنهج البنائي الوظيفي القائم على مقارنة المدخلات بالمخرجات لكل من العولمة والمجتمع المدني العربي ومشروع الشرق الأوسط الكبير.



خطة البحث :-

ينقسم البحث إلى قسمين الأول يعرض للإطار النظري من حيث دراسة ظاهرة العولمة كمفهوم وكأسباب وكنتائج وكذلك دراسة منظمات المجتمع المدني العربي كتطور تاريخي، ثم القسم الثاني وهو القسم التطبيقي الذي يتناول لمشروع الشرق الأوسط الكبير من حيث المفهوم والأسباب والآثار والحتمية.

أولا: المفاهيم الأساسية للبحث (الإطار النظري)

المحور الأول:- ظاهرة العولمة: المفهوم والأسباب:-

تعددت المفاهيم التي تناولت تحديد معنى ظاهرة العولمة وذلك باختلاف انتماءات وثقافات أصحابها. وخلاصة هذه المفاهيم تندرج تحت تعريف يرى أن العولمة هي انفتاح على العالم كما أنها هي حركة متدفقة ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وتكنولوجيا، حيث يتعامل الإنسان اليوم مع عالم تتلاشى فيه تأثيرات الحدود الجغرافية والسياسية، حيث رأسمال يتحرك بغير قيود وبشر ينتقلون بتغير حدود ومعلومات تتدفق بغير عوائق ودول تكتلت فأنالت حدودها الاقتصادية والجغرافية وشركات تحالفت فتبادلت الأسواق والمعلومات والاستثمارات عبر الحدود، وهذه منظمات مؤثرة عالميا مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ووكالات متخصصة للأمم المتحدة تؤثر بدرجة أو بأخرى في اقتصاديات وعملات الدول ومستوى وظروف معيشة الناس عبر العالم (١).

أسباب العولمة :

تظافرت على خلق وأتساع ظاهرة العولمة عدة عوامل أو مسببات يمكن تناولها بالتحليل الآتي :-

أ - تكنولوجيا المعلومات :-

تكنولوجيا المعلومات هي أحدث مفرزات التطور التكنولوجي وقد أدى تطور تكنولوجيا النقل والاتصال لإلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلاد، فقد

تطورت وسائل الاتصال الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات متضمنة البريد الإلكتروني والفاكس والإنترنت وشبكات الاتصال التليفوني العالمية السريعة، وكانت شبكة الإنترنت (شبكة المعلومات العالمية) من أهم ما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت هي وسيلة اتصال إلكترونية مستحدثة، فقد أدت هذه الشبكة إلى عولمة اختيار المشروعات في العديد من الدول، كما أدت إلى تطور وسائل الأعلام والأعلام عبر القارات بالأقمار الاصطناعية والحاسبات الآلية ومن ثمة جعل العالم كله سوقا واحدة تقريبا، وأصبحت الأسواق العالمية أسرع وأقوى تأثيرا بالأحداث والمتغيرات السياسية والاقتصادية والفنية والثقافية. (٢)

ب - التكتلات الإقليمية :-

منذ أواخر الخمسينيات بدأت بوادر التكتل الإقليمي بظهور السوق الأوربية المشتركة في عام ١٩٥٩ ثم تكتل جنوب شرق أسيا عام ١٩٦٧ ثم منتدى التعاون الآسيوي الباسيفيكي في ١٩٨٩ فالسوق الأمريكية الشمالية ١٩٩٤، فسوق "ميركوسور" الأمريكية الجنوبية في عام ١٩٩٥ وكذلك السوق المشتركة لدول جنوب وشرق أفريقيا (الكوميسا) في عام (١٩٩٣) (٣).

وقد انضمت مصر بعضوية كاملة في ٢٩ يوليو عام ١٩٩٨ إلى اتفاقية " الكوميسا " مما سيعود بفوائد عديدة على الاقتصاد المصري أهمها :-

١- فتح أسواق جديدة في أفريقيا تأخر الدخول إليها طويلا .

٢- تعويض ما يتناقص من الصادرات المصرية الصناعية والزراعية والخدمية إلى دول الاتحاد الأوربي بسبب ادعاءاتها ضد ما تسميه "سياسة الإغراق التي تمارسها الشركات المصرية" وبسبب معوقات أخرى

مثل خطر استيراد منتجات مصرية لشركات تستخدم الأطفال في عملياتها الإنتاجية وغير ذلك من معوقات مصطنعة .

٣- حصول الشركات الصناعية المصرية على احتياجاتها من المواد الخام بأسعار أقل من تلك التي كان يمكن دفعها لو استوردت من دول أخرى غير أعضاء في الكوميسا وهذا يسهم في تعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات.

ج - الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة :-

في إبريل ١٩٩٤ أعلن في مدينة مراكش عن قيام النظام التجاري العالمي الجديد، حيث بدأ تنفيذ الاتفاقية العامة للتعرف والتجارة "الجات"[*] اعتبارا من بداية ١٩٩٥ وتقص الاتفاقية بتحرير تدريجي زمنيا ونوعيا للتجارة العالمية في السلع والخدمات والملكية الفكرية.

وقد أدى إبرام الاتفاقية وما تضمنته من خفض تدريجي للتعرفة الجمركية ولحصص الاستيراد إلى الإسهام في عولمة التجارة الاستثمارات وجعلها أيسر على نطاق أسوا ق الدول الأعضاء في هذه الاتفاقية والتي تمثل حوالي ٩٣% من دول العالم وقد هيأت اتفاقيات الجات عدة مزايا أو فرص للدول النامية ومنها العربية وأهمها [٤]:

١- إفادة الصادرات من تخفيضات جمركية في الدول التي تصدر إليها يبلغ متوسط ٣٣%

٢- إلغاء تدريجي على مدى عشر سنوات لنظام الحصص الذي كانت تفرضه الدول المتقدمة على وارداتها من الملابس والمنسوجات.

٣- حماية إزاء ممارسات الإغراق في الأسواق العربية وتتوافر حالة الإغراق "Dumping" عندما يخفض المنتج أو المصدر أو التاجر عموما سعر بيع المنتج في السوق المستهدفة عن سعر السوق أو حتى عن المنافسين ويسمى الفرق بين السعرين بحد الإغراق.

إلا أن هذه الاتفاقيات شكلت بعض التحديات، وأهمها [٥]:-

١- زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية وكذا الخارجية .

٢- ارتفاع فاتورة التكنولوجيا المستوردة بعد تطبيق اتفاقية حماية الملكية الفنية والفكرية التي حظرت تقليد أي سلعة أو عملية إنتاجية - إلغاء الأفضليات العربية ما لم تكون الدول المتمتعة بالأفضليات داخلة في سوق مشتركة أو اتحاد جمركي.

٤- إلغاء الدعم الحكومي العربي لبعض الصناعات .

د - التحالفات الاستراتيجية لشركات عملاقة :-[٦]

تحولت شركات كبيرة أنهكها التنافس من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التحالف والهدف تقليل تكلفة التنافس وتكلفة البحوث والتطوير ونقل التكنولوجيا بشكل منفرد وتعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين.

ومن أمثلة التحالفات تحالف "توشبا" مع "موتورولا" في صناعة وتسويق وسائل الاتصال الالكترونية و "سيمنز" مع "فيلبس" في صناعة أشباه المواصلات، وفى صناعة السيارات تحالف "فورد" مع "مازدا"، "جنرال موتورز" مع "تويوتا" "ونيسان" مع "ألفاروميو" الإيطالية. وبالإضافة إلى استراتيجية التحالف هناك إستراتيجية الشراء والدمج التي تهدف إلى تكبير وتعزيز كيان وموقف الشركة التي تتبنى هذه الاستراتيجية ومثال لهذه الاستراتيجية اندماج شركتي "أي. بي. إم" "ولوتس" بعد شراء الشركة الأولى للثانية بقيمة ٣,٥ مليار دولار أمريكي والهدف هو تكوين كيان أكبر وأقدر لمواجهة المنافس القومي المتمثل في شركة "ميكروسوفت" التي تستحوذ على ٨٠% من سوق أنظمة التشغيل والتحكم.

هـ - الشركات العالمية :-[٧]

وهى الشركات العابرة للقارات والتي تزايدت بعد ظهور نمط جديد في الإدارة محورة هو إدارة بلا حدود



جغرافية، وهذه الشركات يقع المركز الرئيسي بكل منها في دولة المقر وتدير عملياتها في أسواق متعددة عبر العالم بهدف الاستحواذ على فرص سوقية متزايدة

و – معايير الجودة العالمية ISO (٨)

وضعت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO) ومقرها جنيف بسويسرا مواصفات قياسية عالمية اتفقت دول المجموعة الأوربية بشكل خاص والدول الصناعية الكبرى بشكل عام على توحيدها لكافة المنتجات. وتعد مواصفات إدارة الجودة المعروفة بأيزو ٩٠٠٠ وأحد المؤشرات على عولمة أنشطة الأعمال لا سيما بعد أن أصبحت هذه الشهادة – بسرعة – هدفا لشركات عديدة حول العالم تسعى إلى مزاولة أنشطتها في أوربا أو تكتسب سمعه وشهرة كمتبنية لمدخل عالمي للجودة الشاملة.

المحور الثاني: منظمات المجتمع المدني في العالم العربي:–

يتناول هذا المحور الإجابة عن السؤال الذي يدور حول ماهية تنظيمات المجتمع المدني وخصائصها وسماتها وقيمها وشفافيتها وتحديات بناءها في المجتمع العربي

أولا :– تنظيمات المجتمع المدني

تعد تنظيمات المجتمع المدني احدى القنوات الرئيسية لدعم دور القطاع الخاص ومن ثم الانتقال إلى تغليب آليات السوق، كما أنها تعد من أقوى أدوات تشجيع التحول نحو اللامركزية والتعددية والذى يؤدى إلى التحول الديمقراطى وهكذا يبدو أن الديمقراطية ترتبط لدى هذه المنظمات الدولية بأعمال آلية السوق وتشجيع القطاع الخاص وتعميق انخراط الدولة والمجتمع في التقسيم الدولي للعمل وتحركات العولمة المختلفة وتنظيمات المجتمع المدني يبدو أنه يراد لها أن تستثمر تزايد نفوذ المنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولى، وتراجع الدولة عن مسئوليتها الاجتماعية والاقتصادية في عالم الجنوب عامة والوطن العربي خاصة في سد الفراغ الذى أحدثه انحسار دور الدولة بتشجيع المبادرات التطوعية وخصوصا في ميادين التنمية وتقديم المساعدات والإعانات والتدريب للفئات الاجتماعية المضارة من سياسات التحول إلى آلية السوق مثل العمل والمتعطلين والفقراء والمهمشين والنساء والأطفال وغيرهم.(٩)

ويثار التساؤل حول صحة الفرضية التي تنتج بالضرورة عن هذا التصور ومفادها أن مواجهة الفقر ومأزق التنمية يصبح جوهر وظائف وادوار التنظيمات والجمعيات المدنية في حين ينحسر الدور الثقافى – السياسى الذى يؤكد أهمية المجتمع المدني عموما في تغيير الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية نحو ترسيخ قيم الثقافة المؤسسية والشفافية والمحاسبة والتناوب الديمقراطي والإدارة السليمة للمنافسات والصراعات السياسية. ومن هنا تأتى ضرورة وضع مقولة المجتمع المدني ضمن أزمة التنظيم الاجتماعي لشرائح وجماعات اجتماعية في الريف أو على حواف المدن يمكن وصف المجتمع المدني بحسبان تنظيمات وسيطة لتكوين النظام السياسى ككل. (١٠)

وذات دور متمايز يسعى للمشاركة في صناعة القرار والسياسات العامة وكذلك مساءلة النخبة الحاكمة، هذا المفهوم يوسع من مجال السياسة، والمجتمع المدني يصبح مستوعبا، بل أنه يتميز عن غيره من هياكل المجتمع السياسى بأنه قادر على استيعاب الاهداف الاجتماعية الرامية إلى أعادة توزيع موارد القوة السياسية والاقتصادية.

وهناك دور للمجتمع المدني في تطوير المشاركة والمساءلة التي تتأسس على الوعى بالحقوق السياسية والقانونية.

وفى هذا الاطار يكتسب مفهوم التعددية ثراءه المعرفى حيث تتواجد جماعات متمايزة عديدة ذات مصالح متصارعة تتنافس على القوة. (١١)

معنى ذلك أن المجتمع المدني يشير إلى أنشطة جماعية لفاعلين غير حكوميين مما يستلزم أهمية نقد التفسير التحديثى للمجتمع المدنى، فهذا التفسير يضع مقومات للمجتمع المدني مستمدة أساسا من الخبرة المجتمعية العربية ومن أهمها ما يلي:- (١٢)

- الاستقلال عن كل من المصالح الاجتماعية والدولة.
- القدرة على الفعل الجماعى الذى يدافع عن المصالح أو الأهداف.
- غياب الرغبة في الوصول إلى السلطة أو الانخلاط في المجتمع السياسي.

ويلاحظ أن قصر مفهوم المجتمع المدني على الهياكل الحديثة : نقابات مهنية وعمالية، والدفاع والنفع العام (حقوق الإنسان)، المرآة، الطفولة، البيئة أدى إلى استبعاد هياكل قديمة ذات ادوار تنموية وخيرية وكفافية عديدة مثل الأوقاف الإسلامية والمسيحية. (١٣)

ثانيا :- خصائص منظمات المجتمع المدني :-(١٤)

١- الطابع الطوعى : تشير هذه السمة إلى نشأة المنظمة على أساس طوعي، أي أن النظام القانوني واللوائح تسمح بتأسيسها ولا تمنع ذلك، هذا فضلا عن أن سمة الانضمام الحر تنسحب على حجم العضوية، وتشمل سمة الطوعية أيضا أن يخصص الأعضاء جزء من وقتهم للعمل لدى المنظمة بدون أجر.

٢- الاستقلالية :- معنى ذلك ألا يهيمن على مقاليدها سوى هؤلاء الذين أسسوها أو عن طريق مجالس إدارة فوضها الأعضاء أو يقتضى القانون تفويضهم بالإدارة.

٣- عدم السعي إلى الربح : - لا تنشأ المنظمات الطوعية بفرض تحقيق أرباح شخصية أو لتوزيع الأرباح على الأعضاء.

ثالثا :- أهمية القيم والشفافية لفاعلية تنظيمات المجتمع المدني

١) القيم : يجب أن تقوم أهداف التنظيمات الأهلية الطوعية على الرغبة في تحسين وتطوير الوضع الإنساني من خلال الآتى:

- احترام حقوق وثقافة وكرامة الأعضاء أو من يتأثرون بأعمالها.
- تخصيص اكبر قدر من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ضمان أن تبقى المنظمة مخلصة لأهدافها ومهامها.
- أن تدرك المنظمة أهمية التعاون مع المنظمات الأخرى.
- تحقيق مستوى أخلاقي ملموس على المستويات التنظيمية والشخصية

٢) الشفافية : تنصرف هذه الخاصية إلى ضرورة قيام التنظيمات الأهلية الطوعية بالإعلان عبر وسائل الإعلام ويوضح عن العديد من العناصر أهمها :-

- مهمة المنظمة وأهدافها وسياساتها.
- أساليب عملها وإنجازاتها.
- نطاق عملها الجغرافي.
- البنية التنظيمية وارتباطها بغيرها من المنظمات
- مواردها وطريقة استخدامها لهذه الموارد.

رابعا :- تحديات بناء منظمات المجتمع المدني في العالم العربي:-

تعانى النخبة من قيادات تنظيمات المجتمع المدني في العالم العربي من أزمة مركبة وبنيويه وهى أزمة

الممارسات الثقافية وأزمة بناء المؤسسات وتتجلى في عدة أبعاد من أهمها :-[١٥]

أ - تناقض مستمر وتنازع عاصف بين المرجعيات العقائدية والإيديولوجية.

ب - غياب ثقافة تدعو إلى الاعتراف بالقيادات والجماعات الأخرى والإقرار بالتعددية والتنوع.

ج - ضعف ثقافة إدارة المجتمع الأهلي.

د - غياب عنصر الدافعية نحو العمل في المجال العام والتطوعي.

هـ - ضعف مشاركة الشباب في الحياة العامة على وجه العموم وفى العمل الأهلي والتطوعي على وجه الخصوص.

وفى ظل التحديات التي تفرضها العولمة يجبب على الدولة أن تشجيع منظمات المجتمع المدني على حتمية التعامل مع هذه التحديات، حيث أن الدور المحوري الذي ينتظر منظمات المجتمع المدني والخاص بحتمية مواجهة تلك التحديات والتعامل معها [١٦] .

القسم الثاني: مشروع الشرق الأوسط الكبير (المفهوم والأسباب.. القضايا المرتبطة به... الحتمية)

أولا:- مشاريع الإصلاح المعروضة أمام العالم العربي:-

موضوع الإصلاح مطروح على الساحة العربية بقوة وخاصة بعد إتمام احتلال العراق وضراوة القمع الإسرائيلي في فلسطين ونجاح الولايات المتحدة الأمريكية في تفجير مسألة دارفور في غرب السودان وأخيرا خلق مشكلة جديدة في كل من سوريا ولبنان، وبالرغم من تعدد محاولات الدعوة إلى الإصلاح في الماضى دون جدوى ودون اهتمام من قبل النظم السياسية العربية الحاكمة لتلك الدعوات التي كانت تصدر من دعاة الإصلاح في الداخل ممثلا في العديد من منظمات المجتمع المدني، غير أن هذه المرة تقف هذه النظم عاجزة على تجميد الدعوة إلى الإصلاح خاصة أنها تستند إلى قوى مهيمنة على العلاقات الدولية وفى مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية [١٧]

فالأمر هذه المرة مختلف وذلك لظهور عنصر الضغط الأجنبي الذي يلح على ضرورة الإصلاح والتطوير وفقا لرؤيته وطبقا لمصالحه ويجب ألا يخطىء أحد في قراءة الرسالة الصادرة عن مجلس الأمن الدولي والمتمثلة في القرار رقم ١٥٥٩ في ٢٠٠٤/٩/٢ الخاص بالعلاقات السورية اللبنانية وهو قرار صدر برغبة وصياغة مشتركة وضغط ثنائي على مجلس الأمن من جانب الولايات المتحدة وفرنسا في واحدة من المرات القليلة التي اتفقتا فيها خلال السنوات الثلاث الأخيرة على الأقل والواضح أن لهذا القرار شقين الأول يتحدث عن ضرورة انسحاب كل القوات الأجنبية من لبنان وتفكيك الملشيات المسلحة ونزع أسلحتها والمستهدف هنا سوريا وحزب الله وصاحب المصلحة هو إسرائيل، أم الشق الثاني : وهو الذي يعنى البحث هنا فهو التعلق برفض قرار مجلس الأمن لتعديل المادة ٤٩ من الدستور اللبناني من أجل تمديد مدة رئاسة الرئيس اللبناني إميل لحود لثلاث سنوات أخرى وهو التعديل الذي أقره مجلس النواب اللبناني بعد ساعات من صدور قرار مجلس الأمن الدولي، وهذه الرسالة قوية وأولية من الولايات المتحدة الأمريكية من خلال أداة دولية تسمى مجلس الأمن لكل من يهمه الأمر في المنطقة العربية بأن مسألة التدخل في الشئون الداخلية العربية أصبحت حقيقة ويمكن استخدامها في أي وقت • والواضح أن القرار الدولي ١٥٥٩ الخاص بسوريا ولبنان يؤرخ لمرحلة جديدة في العلاقات الدولية وفى دور الأمم المتحدة ومجلس أمنها وهو دور أصبح سلاحا في أيدي الطرف المهيمن على العلاقات الدولية وهو الطرف الأمريكي بدلا من أن يكون مظلة حماية ومنبر دفاع عن مصالح الشعوب الفقيرة والدول

الصغيرة وفق عدالة القانون الدولي. [١٨]

وها نحن في مواجهة ثلاثة قرارات " دولية شرعية " صادرة عن مجلس الأمن تكرس الهيمنة الأمريكية خصوصا تحت شعارات "إنسانية وديمقراطية وإصلاحية براقة " **أولها** يكرس احتلال العراق **وثانيها** يمهد لتدخل دولي سياسي ثم عسكري في دار فور **وثالثها** وأحدثها يؤدى إلى تدخل مباشر في سوريا ولبنان بزعم الدفاع عن الديمقراطية والحرية والاستقرار وهناك اتجاه يرى بأن مشروعات الإصلاح المعروضة على دول العالم العربي يمكن التمييز فيها بين نوعين :-[١٩]

النوع الأول:- دعوات إصلاح ومشروعات تنبع من الداخل وتتبناها قوى وطنية عديدة ممثلة لمنظمات المجتمع المدني بطوائفها المختلفة في العالم العربي، هذه القوى تعبر عن مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية ترغب في المشاركة واقتسام السلطة والثروة على أنقاض نظم فسدت وتراجعت عن التطور العالمي في مختلف المجالات، وأمامنا نماذج عديدة تتميز بالحركة والحيوية والشجاعة تمتد من المغرب والجزائر وحتى البحرين ويأتي النموذج المصري ليبرز تبلور المواقف في الفترة الأخيرة ممثلة في موقف تجمع الأحزاب المعارضة الرئيسية خصوصا الوفد والناصري والتجمع حول مشروع وفاق إصلاحي وطني ديمقراطي في مواجهة موقف الحزب الوطني الحاكم الذي يطرح مشروعا أخر الأول يريد إصلاحا شاملا وفوريا والثاني يرى التدرج ويبرر ذلك من خلال المحافظة على استقرار المجتمع وحفظ توازنه.

النوع الثاني:- دعوات إصلاح ومشروعات تنبع من الخارج وهى تلك التي يطرحها الغرب علينا بغزارة سواء جاءت من أوربا أو جاءت من أمريكا فهي ضاغطة قاسية مصرة على تغيير نظم عربية أصبحت غير مستقرة حتى انعكس ذلك على استقرار الغرب ورفاهية وآمنة وفى مقدمتها يأتي مشروع الإصلاح الذي وافقت عليه كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا والمبنى على مشروع الشرق الأوسط الكبير الذي سوف يعرضه البحث بشكل تحليلي في موضع لاحق .

وهناك اتجاه أخر يضع تقسيما منهجيا مغاير لمشروعات الإصلاح المطروحة على العالم العربي فيحددها بأربعة مشروعات :-[٢٠]

المشروع الأول :- مشروع إصلاح تتبناه النظم السياسية العربية القائمة ويمثله بيان مكتبة الإسكندرية الذي تبنى الإصلاح القائم على المراحل المتدرجة وأن يكون الإصلاح قائم على بيئة وظروف كل دولة على حده، وحدث تصادم سياسي بين هذه المشاريع الرسمية ومشاريع مقابلة لها من جماعات المجتمع المدني تميزت بسرعة وشمولية الإصلاح.

المشروع الثاني :- مشروع إصلاح إسلامي يتبناه التيار الإسلامي في الوطن العربي ويقوده جماعة الإخوان المسلمين ويؤكد على أن الإسلام عنصر فاعل في المجتمع ويرفض قصر المفهوم الإسلامي على العبادات فقط ويجب أن يطبق الإسلام كمنهج للمجتمع حيث أن الفلسفة الإسلامية بها حلولا لمعظم القضايا المعاصرة المطروحة.

المشروع الثالث :- مشروع الإصلاح الأوروبي يرى بضرورة إحداث إصلاح شامل في الدول العربية المواجهة للقارة الأوروبية وقد حث العديد من المسئولين الأوروبيين القادة العرب بضرورة الإسراع في إحداث الإصلاحات، وهذا المشروع ليس من اجل الاهتمام بالعرب ولكن يدرك الاتحاد الأوروبي بان تفاقم الفقر والتخلف السياسي في جنوب البحر المتوسط (العالم العربي) يمثل خطرا على كل أوروبا ويكفى نموذج الهجرة المتزايد من الشمال العربي إلى الجنوب

الأوروبي وما تمثله هذه الهجرة من مشاكل سياسية واقتصادية واجتماعية للعديد من الدول الأوروبية.

المشروع الرابع : مشروع الإصلاح الأمريكي المسمى بالشرق الأوسط الكبير والذي هو محور دراسة البحث.

ثانيا: مشروع الشرق الأوسط الكبير (المفهوم والمحتوى والأسباب)

وهو ذلك المشروع الذي بدأت واشنطن بطرحه ثم تبلور في القمم الثلاثة الشهيرة خلال شهر يونيو ٢٠٠٤ قمة الدول الصناعية الثماني في جورجيا الأمريكية ثم قمة التحالف الأوروبي الأمريكي في ايرلندا، وأخيرا قمة حلف الأطلنطي في اسطنبول التركية.

وهذا المشروع شبهه البعض بسوبر ماركت أمريكي فيه كل شيء من الإبرة إلى الصاروخ، وعند قراءته بإمعان فيمكن أن نجد مقترحات بشان ضمان نزاهة حرية الانتخابات ووعود بمنح معونات مالية في مجال التدريب على تسجيل الناخبيين وبرامج لتدريب النساء على خوض غمار السياسة تحت شعار تمكين النساء، وكذلك مقترحات تفصيلية غريبة عن التجديد في المقررات الجامعية في بعض المواد مثل إدارة الأعمال وفى هذا المجال يدعو المشروع إلى إقامة معاهد مشتركة عربية وأمريكية للرقى بتدريس مادة إدارة الأعمال، كما أن المشروع اهتم بإنشاء معاهد للتدريب على القيادة وخاصة النساء وهناك حديث عن المساعدة القانونية للناس العاديين حتى يعرفوا حقوقهم واقتراحات بإنشاء وسائل إعلام مستقلة ظهر منها بعض الفضائيات حتى تتحول إلى وكالات إعلامية أمريكية ولها وكلاء محليون طبعا في كل بلد عربي، والمشروع لا ينسى المجتمع المدني والجمعيات غير الحكومية ويعد بأن يغدق عليها من التمويل الأجنبي بحيث يتفرغ أعضائها لجهود الإثراء غير المشروع باسم الدفاع عن حقوق الإنسان والتعددية والديمقراطية (٢١).

وهناك اقتراحات أيضا بمكافحة الفساد ونشر قيم الشفافية، ويتحدث التقرير عن أهمية وتوسيع الفرص الاقتصادية ومبادرة تمويل النمو ومبادرة التجارة والمناطق التجارية ومناطق رعاية الأعمال

والخلاصة أن التقرير زاخر بكل شيء وهو يقنع بكتابة عناوين جذابة ومثيرة بغير أي إشارات تدل على فهم عميق لمتطلبات التغيير السياسي والاجتماعي والثقافي وبغير إطلاع واف على الخريطة الثقافية للمجتمع العربي.

أما عن الأسباب الحقيقة التي دفعت الغرب بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية إلى تبنى هذا المشروع والدفاع عنه يمكن تحليلها بالصورة الآتية :-

منذ بدء الحرب الباردة (١٩٤٥) وحتى انهيار النماذج الاشتراكية في أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي كانت الأسباب الجوهرية التي تحرك السياسة الأمريكية والعربية في منطقة الشرق الأوسط هي حماية ينابيع البترول وحماية إسرائيل وضمان تفوقها وحماية النظم السياسية العربية الحليفة ومنع انتشار الشيوعية والتمدد السوفيتي في هذه المنطقة وجاء المشروع محل الدراسة ليحافظ على نصف الأسباب السابقة وهى المتعلقة بحماية البترول وإسرائيل ويستبدل النصف الأخر بتغيير عملية الحماية للنظم السياسية العربية الحليفة التي ثبت أنها تعانى من أزمة شرعية بنظم أكثر ديمقراطية على أن تكون متوافقة مع المصالح الغربية، وكما استبدلت عملية محاربة الشيوعية - التي انهارت - بمحاربة الإرهاب وفقا للمفهوم الغربي (٢٢)

فالمشروع يقسم العالم إلى نوعين من الدول.... دول تتحمل مسئولية إصلاح النظام العالمي من جانب وهى قادرة على ذلك.. أنها الدول الغربية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، ودول من جانب أخر غير

قادرة على الوقوف لقوى الشر بل والمعرضة كي تصبح أدوات في أيدي هذه القوى هناك – بتعبير أخر - قوى مؤهلة لصنع التاريخ وأخرى هي أسرى مجرياته ومن هنا جاءت الحاجة إلى إصلاح كوني يقوده القادرون على قيادته وعلى رأس هؤلاء بالبداهة أقوى دولة في العالم، القطب الأوحد في نظام عالمي أحادى القطبية وفى هذا الإطار تأتى واشنطن لتعرض على الاتحاد الأوربى إقامة شراكة معها كي يشكلا معاً نواه لقوة دولية قادرة على احتواء "قوى الشر" وحماية النظام العالمي، وهذا السبب الأساسي في وضع مشروع الشرق الأوسط الكبير كما أن السبب الثاني لهذا المشروع من الممكن ان يفهم من تحديد المعالم الجغرافية له حيث يضيف العديد من الدول والأقاليم إلى إقليم الشرق الأوسط المتعارف عليه، فمن هذه الوجهة فانه ينهض بدور وظيفي انه وثيق الارتباط بظاهرة العولمة التي كثيرا ما تتعامل مع كيانات يتداخل فيها أكثر من إقليم، فأصبحت لأوروبا مصلحة في إقامة روابط مع الدول المتخلفة المطلة على الجهة الأخرى من البحر المتوسط وهكذا نشأت "عملية برشلونة ".

ويضيف أنصار الرؤية المتفائلة للمشروع سبباً ثالثاً له وهو حاجة الرئيس الأمريكي (بوش) إلى مثل هذا المشروع لتدعيم حملته الانتخابية، فمن مصلحته تمييع وإخفاء حقيقة أن الحرب على العراق لم تؤكد التنبؤات التي خاضت أمريكا الحرب من أجلها، ومن هنا فان حديث الإدارة الأمريكية عن المجتمع المدني والديمقراطية وحقوق الإنسان ينبغي النظر إليه بجديه وفقا لوجهه نظر هذا التيار المتفائل (٢٣).

إما أنصار الرؤية المتشائمة عن المشروع يرون عكس ذلك على خط مستقيم، وربما كانت الحجة الأهم التي يستندون إليها هي ما يظهره بوش من تراجع فيما يتعلق بالقضية الفلسطينية، إن الدول الفلسطينية لم تعد تذكر والحائط الأمني الإسرائيلي لا توجه إليه إدانة أمريكية، فكيف الحديث عن جديه الرئيس بوش، ومن ثم فان من الأسباب الخطيرة التي دفعت الإدارة الأمريكية إلى إطلاق هذا المشروع هو تمييع القضية الفلسطينية وإذابتها في بحر من القضايا البالغة التعقيد (٢٤).

ثالثا: المشروع وحتمية الإصلاح في العالم العربي:

انقسم العالم العربي حول مشروع الشرق الأوسط الكبير إلى رؤيتين متعارضتين.. الرؤية الأولى : ترى انه مشروع وصاية لأحداث عملية تغيير وإصلاح وتحديث في منطقة شاسعة أصبحت الآن الساحة الرئيسية لمظاهر العنف في العالم... الرؤية الثانية : لا ترى في المشروع الأمريكي ما يبرر لفظه ابتداء قبل دراسته بإمعان، بل قد تقتض الأوضاع البالغة التردي في المنطقة اتخاذه طوق نجاه لتفادى كارثة شاملة قبل فوات الأوان.

ويرى الباحث أن الانخراط في إشكالية السيادة الوطنية للدول العربية وتمييع القضية في التساؤل القائل على أن الإصلاح يأتي من الداخل أم من الخارج، كل هذه الطرق تؤدى إلى مزيد من الورطة السياسية لكل من نظم الحكم والمجتمعات حيث أن الحقيقية التي أصبحت غير قابلة للجدل هي أن الإصلاح أصبح قضية حتمية وكما قال الأمين العام للجامعة العربية بحق عبارته الشهيرة "بيدي لا بيد عمر" فنحن في اشد الحاجة إلى الإصلاح الشامل سياسيا... اجتماعيا... اقتصاديا... ثقافيا ويجب إلا تكون لدينا عقد من برامج الإصلاح، كما يجب أن تدرك القيادات العربية بأن استراتيجية الفقات السياسية التي تعتقد بإمكانية إبرامها من القوى الضاغطة بمشروع الإصلاح من أجل بقاء حالة النظم الحالية مع قيام هذه الأخيرة بتنفيذ إجراءات ومهام تخدم مصالح هذه القوى الضاغطة في عدة أماكن مشتعلة مثل فلسطين والعراق، على النظم العربية أن تصدق بأن وقت ومناخ تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات قد انتهى.

إن أهم من ذلك كله أن تلتقط النظم العربية الخيط من هذا المشروع في أقامة حوار مسئول عنه تمهيدا لوضعه موضع التنفيذ من خلال عهد مشترك بينهما وبين المثقفين العرب ومؤسسات المجتمع المدني، والمتوقع بأن تكون الفترة القادمة شاهدا على إصلاحات كبرى وتغيرات سياسية هامة في الدول العربية وربما يعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب :-

١- إن عملية الإصلاح سلسلة متصلة لمحاولات الإصلاح التي قادها قادة التنوير في مختلف بلدان العالم العربي ومن ثم فأن جهود هؤلاء الرواد السابقين سوف تكون دافعا لاستكمال الطموحات والآمال التي كانت تحتويها مجهوداتهم الفكرية والسياسية على مر العصور السياسية التي واجهت هذه الدول.

٢- أن الظروف الدولية والإقليمية بدءا من فكر العولمة مرورا بصراع الحضارات وصولا إلى الحرب على الإرهاب تدعو في مجملها إلى مسايرة جديدة للعصر ومعايشة حقيقية لظروفه لذلك فأن توسيع مساحة المشاركة السياسية وفتح أبواب الحريات وتأكيد الديمقراطية الحقيقية وصيانة حقوق الإنسان تبدو كلها أدوات لازمة يصعب تجاهلها ونحن لا نعنى بذلك أن الإصلاح سلعه يجب استيرادها تحت ضغوط خارجية وإنما المقصود هو أن التغيير سنة الحياة والتطور فلسفة الوجود ولا يمكن لدوله ما أن تعيش في عزلة عما يجرى في العالم بأسره.

٣- أن دور العالم العربي ومكانته العالمية والإقليمية لا يتماشيان مع أي تراجع أو جمود، فإذا كان هذا العالم العربي قاد المنطقة في الفكر والثقافة فانه مدعو الآن أن يكون نموذج جديد للانفتاح السياسي والتوسع الديمقراطي بين الدول المحيطة له في المنطقة.

ولعل هناك بعض الأهداف الحيوية للولايات المتحدة التي تجعلها عازمة على فرض مشروع الإصلاح على دول منطقة الشرق الأوسط، **أول هدف** معلن هو محاربة الإرهاب وليس هذا مستغربا بحال لان الإستراتيجية الأمريكية بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر تقوم على أساس الحرب ضد الإرهاب التي جعلت منها الولايات المتحدة غطاء يخفى أهدافها الحقيقية، أما **الهدف الثاني** المعلن في قائمة المصالح الأمريكية هو ضمان عدم انتشار أسلحة الدمار الشامل في منطقة الشرق الأوسط ويؤكد ذلك أن الغزو الأمريكي العسكري للعراق تم تحت شعار التهديد العراقي للأمن الأمريكي والعالمي على أساس أن العراق يمتلك برنامج لأسلحة الدمار الشامل وأن كانت الأحداث أثبتت عدم صحة هذه الحجة أما **ثالث هدف** معلن للمصالح الأمريكية هو ضمان تدفق النفط واستقرار أسعاره في نفس الوقت. **والهدف الرابع** هو ضمان أمن الأنظمة السياسية العربية والإسلامية الصديقة والصداقة هنا تعنى بكل بساطة التزام هذه الأنظمة بتنفيذ التوصيات وتحقيق أهداف الأمن القومي كما تحدده الولايات المتحدة الأمريكية، **أما الهدف الكبير** فهو ضمان أمن إسرائيل حيث أن الولايات المتحدة ترى بأن إسرائيل هي الدولة الديمقراطية الوحيدة في المنظمة الموالية تماما للغرب في سياق منطقة الشرق الأوسط الحافة بالاضطرابات وترى الولايات المتحدة أن لإسرائيل دورا محوريا في محاربة الإرهاب، **أما الهدف المعلن الأخير** فهو تدعيم الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان في العالم العربي والإسلامي.

رابعا: أهم القضايا التي يثيرها مشروع الشرق الأوسط الكبير الخاص بالإصلاح في دول العالم العربي:-

القضية الأولى :- تحديات الاختيار بين الثنائيات المتضادة وآلية التعامل معها :

من القضايا التي يثيرها مشروع الشرق الأوسط الكبير الخاص بالإصلاح في دول العالم العربي قضية تحديات الاختيار بين الثنائيات المتضادة، ويكتفي البحث

بتناول ثلاث الثنائيات هي :-

الثنائية الأولى :-(٢٥)

وهى ثنائية "العصر الذهبي والحاضر" والمقصود بالعصر الذهبي هذه الإشارات المحمومة أحيانا والتي تتخلل معظم خطاباتنا الاجتماعية والسياسية وحتى الاقتصادية ويقول فيها الفرد منا أنه كان فيها أحسن حالا مما هي عليه فهناك بين المتشيعين للعصر الذهبي من يمكن تسميتهم بالايديولوجيين هؤلاء يمثل العصر الذهبي قاعدة معتقداتهم السياسي أو الديني أو القومي أو الوطني يضيفون على هذا الزمن مسحة قداسة تجعل الاقتراب منه بالنقد خروجا غير لائق عن هذه العقيدة أو مسابه ويعتبرون الأيام أو العهود التي لا تتفق مع العصر الذهبي أياما وعهودا خارجة عن التاريخ، هنا تكمن خطورة تقديس العصر الذهبي، فالحاضر إن لم يندرج في إطار العصر الذهبي فكرا وممارسة مرفوض وكذا المستقبل ويرى هؤلاء المتشعبون إن المخططين والمبدعين والمفكرين الذين يتصورون مستقبلا لا يعتمد منظومات العصر الذهبي إنما يقودون شعوبهم إلى التيه والضياع.

على الجانب الأخر من الثنائية يوجد الحاضر والمستقبل معا أو كل على حدة هنا أيضا يوجد نوعان من التفكير، نوع يقدس الحاضر ونوع يراه مرحلة نحو شيء أخر أو يراه قابلا للتطوير وفى ظل هذا الصراع الثنائي المتضاد بين الماضي (العصر الذهبي) والحاضر يفقد المجتمع جانبا مهما من قدراته بدون عائد ولذلك يأتي هنا دور منظمات المجتمع المدني والمتمثل في محاولة تجسير العلاقة بين الماضي (العصور الذهبية) والحاضر والمستقبل من أجل الخروج بنموذج تنموي مشتملا على منجزات الماضي وإسهامات الحاضر وأمال المستقبل.

أن أحد أهم التحديات القائمة والمستمرة معنا هو التخلص من تأثير هذا التراوح بين الحاضر والماضي، لقد توقف تقدم التعليم وربما تدهور بسبب هذا الخلاف، مطروح دائما أن الجامعات كانت في وقت من الأوقات مجانية والأساتذة كانوا على مستوى راق وكان التعليم للنخبة فقط، كانت الكتب تصدر بدون رقابة، ولا يضير الحكومات العربية نزوع البعض إلى تمجيد هذا النوع من الحديث عن " العصر الذهبي " أو الحنين إلى الماضي وهى غير معنية إن كان هذا النزوع يعطل مسيرة التقدم ويعرقل تحديث الأفكار والعقائد.

الثنائية الثانية :-

وهى تحديات الفرد العادي المشارك في المجتمع والمثقف المشارك في السياسة، فالفرد العادي أستطاع أن يحرر نفسه من عدد من قيود السلطة السياسية قبل المثقف، فالسلطة السياسية نجحت خلال العقود الأخيرة في تحرير نفسها من عدد من مطالب الفرد العادي وواجباته نحوها، فالملفت للنظر أن المواطن المصري العادي الفلاح والعامل والموظف وعضو الطبقة الوسطى الكادحة هذا المواطن كانت علاقته بالسلطة في الماضي قوية كثيرا عن علاقته بالسلطة في الحاضر، أما المثقفون فمازالت علاقتهم بالسلطة قوية، قليل من المثقفين هم الذين يحاولون الابتعاد عن السلطة ومسالكها وإغراءاتها.

في مقابل هذه العلاقة المتنامية الضعف بين السلطة والفرد تقوم الآن علاقة قوية وتزداد قوة مع الزمن بين المثقف والسياسة المفارقة هنا أنه في ظل علاقة قوية بين الدولة والفرد العادي كانت الأغلبية الساحقة من الشعب مستفيدة، فالتسعيرة والقوانين ضد فصل العمال وحماية المستأجرين وصغار الملاك لم يقتصر عائدها على الفرد بل كانت لكل الناس أو غالبيتهم الساحقة بينما في العلاقة القوية بين المثقف والسلطة السياسية تعود الفائدة على فرد بعينة أو في أحسن الأحوال جماعة بعينها داخل طبقة، إذا نحن أمام تحدى غير بسيط ففي



وقت يتطلع فيه الفرد العادي إلى المثقف واضعا فيه أمل الإصلاح والتغيير ويطرح مثقفون موقفا من هذا التحدي يقوم على ضرورة اندماجهم في الدولة وتكثيف دورهم السياسي مراهنين على أنهم أكثر قدرة على أحداث التغيير لو كانوا داخل السلطة ودائرين في فلكها.

مرة أخرى يلح السؤال كيف سيتمكن المثقف في المجتمعات العربية من التأثير على عملية التغيير والإصلاح إذا لم يستقل عن السلطة صاحبة المصلحة في عدم التغيير أو في ابطائة أو في انتقاء ما يناسبها، وإذا سلمنا بأن الاستقلال عن السلطة طلب غير واقعي فهل يجوز الطلب إلى هذا المثقف ليواجه هذا التحدي بأن يضع مسافة تقلل قدر الإمكان من هيمنة السلطة على سلوكياته وتصرفاته وإراداته وأظن أن تجربة الشهور الأخيرة ترجح بأن المثقف العربي ياجه صعوبات أكثر مما توقعنا في محاولة قيادة عمليتي التغيير والإصلاح، والسبب - في رأيي - يعود إلى هذه الشبكة من العلاقات التي يقيمها مع السلطة السياسية

الثنائية الثالثة :-

على امتداد نصف القرن الثاني كانت الحرية طرفا في ثنائية أخرى هي ثنائية الحرية مقابل الغذاء والملبس والتعليم والتوظيف، لقد عقدت الدول العربية (نظم الحكم) مع مواطنيها ما يشبه العقد الذي يسمح لها " باستعارة " الجانب الأعظم من حريتهم مقابل أن تضمن لهم حدا أدنى من ضروريات الحياة التي تسمح لهم بأن يحافظوا على حد أدنى من الكرامة، والواضح أن العمل بهذا العقد توقف أما برضاء الطرفين أي نظم الحكم العربية والشعوب أو باستخدام القوة القاهرة بأدوات القمع والإقناع معا ولم يحل محله عقد جديد كالعقد الذي أقامته إدارة الرئيس بوش مع الشعب الأمريكي في أعقاب ٩/١١.

وخلاصة هذه القضية أن المجتمع المدني تنتظره ثلاثة تحديات أساسية هي : أولا: أن يتخذ موقفا من التطرف في استدعاء الماضي ومن تقديس الحاضر ومن الانغماس في الهروب نحو المستقبل ويتعين عليه ثانيا: أن يتخذ موقف من سعى المثقف إلى الاندماج في السلطة ومن النضال من أجل استعادة الفجوة الضرورية التي كانت تفصل بين السلطة والمثقف ويجيب على السؤال، هل كان تجسير الفجوة لصالح الوطن والتغيير والمستقبل أم لصالح فئة المثقفين والسلطة؟

ويتعين عليه ثالثا: أن يحدد لنفسه مواقف من أخر محاولة لإرجاء نشر الحرية

القضية الثانية :- تحديات المفهوم الجديد لفكرة السيادة الوطنية وآلية التعامل معها [٢٦]

أدت العولمة بشكل عام ومشروع الشرق الأوسط الكبير بشكل خاص إلى انتصار السوق على نظام الدولة القومية ونهاية السيادة الوطنية، بل والأمر مرشح إلى احتمال أن تفقد الدولة حدودها القومية في ظل ما يطلق عليه الضربات الوقائية ضد مراكز الإرهاب في العالم وكذلك لسيادة نظام اقتصادى عالمي مشترك لكل الدول، ويرى أنصار هذا المشروع الإصلاحي أن هذا التطور يشكل لحظة عظيمة في تاريخ البشرية وهى أن تفوق سيادة السوق على سيادة الدولة وتفوق الاقتصاد على السياسة أنما تعنى نهاية لمؤسسة بشرية وللصراعات السياسية المسئولة عن الحروب والسيطرة وغيرها من الأضرار الأخرى.

ويرى منتقدو العولمة أن انتصار السوق يعنى نهاية الدولة باعتبارها حامية للضعفاء اقتصاديا في مواجهة الأقوياء اقتصاديا، كما يخشون بأن تخضع كل قيمة وكل مؤسسة وتشريع وفضيلة بشرية لسيطرة المصالح التجارية وأرباح الشركات، ويؤكدون بأنه بسبب العولمة تفقد الحكومة فعلا سيطرتها على اقتصاداتها القومية وتجعل الشركات العملاقة تحل محل الدولة والسياسات



القومية باعتبارها المحدد الحقيقي للشئون المحلية والدولية.

وضع التدويل واندفاعاته الأساسية وهى العولمة الدولة أمام معضلة معقدة فمن ناحية تتطلب حتمية المنافسة، تخفيف أعباء التضامن الوطني بهدف عدم إحباط ديناميات العولمة ودفع الشركات إلى بعض المزايا الضريبية والمالية ومن ناحية أخرى فإن المهمة الأولى للدولة هي الحفاظ على هذا التضامن الوطني خاصة في اللحظة التي يمزق فيها تأثير العولمة النسيج الوطني بين بعض المناطق المحظوظة التي تحابيها الحركة العامة وبين باقي البلاد والخلاصة أن الدولة وجدت نفسها وقد نزعت قداستها ولم تعد بالنسبة للفرد أو المشروع هي الحامي الذي لا ينازع والتي توفر للأول كل حقوقه وتكفل للثاني سوقه. وإذا كان الفرد يتلقى من الدولة العنصر الأول لهويته فإنه يسافر ويقارن وأحيانا يهاجر، وكما هو الحال في أوربا الغربية أحد مختبرات الحداثة، فإن هذا الفرد يستطيع أن يقاضى دولته أمام هيئات قضائية دولية ومن ثم تكف الوطنية والثقة العمياء عن أن تكون العقيدة مثلما كانت في الحربين العالميتين، وتؤثر العولمة على مشروعية الدولة من أسفل، فالعناصر المكونة للدولة – الأفراد والمجموعات والمشروعات والمناطق، أما أنها تنتظر من الدولة أن تحميها من فوضى العولمة أو تحاول التحرر منها (بالهجرة والتدويل والانفصال) أو التهديد بذلك ومن ثم لا تغدو الدولة كيانا محترما يستنفر – الخضوع والتضحية.

ليست الاعتبارات الاقتصادية والسياسية وحدها هي التي تعصف بالسيادة الوطنية بل أن للتقدم التكنولوجي تأثير ساحق على السيادة القومية فالواقع إن تكنولوجيا الأقمار الصناعية غيرت العالم إلى الأبد إذ تربط هذه الأقمار الصناعية العالم في بنية أساسية الكترونية تحمل الأنباء والمال والبيانات في أي مكان على ظهر الكوكب، ولا تقوم الأقمار الصناعية فقط بحمل الإرسال التليفزيوني والإذاعي والتليفوني حول العالم بل بدلت بصورة جذرية "ميزان قوى المعلومات" لصالح الأقوياء اقتصاديا وفى الصدارة منهم الولايات المتحدة الأمريكية

وكذلك فقد أكدت مشاريع الإصلاح المطروحة حاليا أن فكرة السيادة الوطنية كمفهوم تقليدي حدثت عليه عدة تغيرات منها، أن الدول القوية وفى مقدمتها الولايات المتحدة تستخدم الهيئات الدولية – مجلس الأمن الدولي كمثال – لفرض مجموعة من القرارات الماسة لجوهر مفهوم السيادة الوطنية وتعطى لها حق التدخل في شئون بعض الدول تحت مسمى جديد وهو "الحرب الوقائية" وقد استخدمت ذلك في يوغوسلافيا السابقة، والعراق، وتحاول مع إيران وسوريا ولبنان حاليا وذلك كسلسلة تؤدى إلى تراجع فكرة مفهوم السيادة الوطنية بدعوى نشر قيم الإصلاح السياسي والاقتصادي والثقافي في العالم.[٢٧]

<u>القضية الثالثة:– تحديات مناهضة القيم السياسية العربية (الثوابت) من خلال مفهوم جديد للإعلام السياسي وآلية التعامل معها</u>

لكل أمة مجموعة من الثوابت (البديهيات) التي تدافع عنها ولا تقبل أي تفاوض بشأن وجودها، وقد تركزت الثوابت الخاصة بالأمة العربية – في غالبيتها – في قضية العرب الأولى وهى القضية الفلسطينية هي قضية كل العرب ولا يجب أن يتحملها الشعب الفلسطيني وحده، كما كانت هناك مجموعة ثوابت داخلية في هذه القضية يدافع عنها الشعب الفلسطيني أهمها.. قضية الحدود قبل حرب الخامس من يوليو ١٩٦٧ وعدم التحرك بوصة واحدة عنها، قضية المياه التابعة للشعب الفلسطيني، قضية القدس كعاصمة للدولة المستقبلية

وأخيرا قضية اللاجئين وحتمية حق العودة طبقا لقرارات الأمم المتحدة وخاصة القرار ٢٨١٩٤.

والسؤال المحوري الذي يطرحه البحث هنا هو.. هل هناك انعكاسات ناتجة عن مشاريع الإصلاح المطروحة على قضية الثوابت العربية خذ مثلا العلاقة العربية مع القضية الفلسطينية والمادة الإعلامية الجديد في مواد الإعلام السياسي الموازية لمشروع الإصلاح والتي بدأت تردد كلمة "التضامن" مع الشعب الفلسطيني، حيث أن هناك من يستنكر ويرفض هذا المصطلح قائلا بوضوح وحسم أن ذلك الادعاء يمثل تسطيحا ساذجا للقضية التي تمس صميم الأمن القومي العربي الأمر الذي يعنى أن الدفاع عن فلسطين هو في حقيقة الأمر دفاع عن الذات وعن أمن الأمة بأسرها، يعنى كذلك أن العرب إذا قدموا شيئا لفلسطين فإنهم لا يتفضلون على الفلسطينيين ولا يمنون عليهم، وإنما هم في حقيقة الأمر يدافعون عن أنفسهم ومصالحهم العليا، يعنى ذلك أن ضياع فلسطين لن يكون إلا فصلا تمهيديا لضياع الأمة العربية بأسرها. (٢٩)

وهناك من يتساءل أين نظرية الأمن القومي العربي حيث أن الخطر من جراء تقديم مشروع تصفية القضية الفلسطينية مستصحبا معه مشروع الهيمنة الذي يعنى معه بشكل مباشر انكشاف الأمن القومي العربي ومن ثم تهديد مصير الأمة، ليس هذا فحسب وإنما يرى هذا الاتجاه أن ما تشهده المنطقة اليوم في العراق وفلسطين ليس إلا تمهيدا لمشروع التمكين للهيمنة الذي سيكون معركة القرن الحادي والعشرين. (٣٠)

إن الخطر الذي يواجه الثوابت العربية مزدوج، فهو ليس متمثلا فقط فيما يوجه إلى الأمة من سهام وطعنات من الخارج، ولكنه يتجلى أيضا في حملة التقويض لأبرز وأهم مسلمات المجتمع وثوابته، الأمر الذي يعنى أن المعركة دائرة على جبهتين الأولى في الداخل والثانية في الخارج ويعنى في الوقت ذاته أن الطعنات التي تستهدفنا ليست موجهه إلى صدورنا وإنما – فضلا عن ذلك – موجهه إلى ظهورنا، يضاعف من ذلك إن الجبهات المهاجمة للثوابت العربية لا تجد صعوبة تذكر في شن حملاتها وأن الأفكار التي تروجها يمكن تسويقها بسهولة بالغة في ظروف المنابر المفتوحة، إذ يكفى مثلا في محاولة ضرب المقاومة واغتيالها معنويا بأن يوصف المقاولون بأنهم " إرهابيون " أو " أعداء سلام "، وإذا كان مفهوما أن تستخدم أبواق الأعلام الاسرائيلي أو الأمريكي أوصافا ومصطلحات من هذا القبيل، فإن ترديدها في الأعلام العربي وخصوصا الأعلام السياسي لا يمكن افتراض البراءة فيه ومن ثم لا يمكن إلا أن يفسر بحسبانه طعنا للمقاومة ولمجمل العمل الوطني لا يخدم إلا السياسة الإسرائيلية والأمريكية (٣١).

ومن الانصاف أن نقرر هنا أن هذه الأصداء التي تحاول النيل من الثوابت العربية حاصلة على مستوى النخب بالدرجة الأولى التي لها حسابات ومصالح خاصة في حين أن الجماهير العريضة التي تعبر عنها العديد من منظمات المجتمع المدني لا تتأثر بسهولة بتلك الأجواء والتقلبات وهو ما نجده واضحا في المشهد العراقي الذي وقفت فيه النخب السياسية وبعض الشرائح الثقافية إلى جانب، في حين وقفت الجماهير والأمة كلها في الجانب المعاكس، والحاصل في فلسطين نموذج أخر فهناك نخبة أنهكت ورضخت وهناك شعب لا يزال صامدا يرفض أي مساس بالثوابت التي يدافع عنها مهما بلغت التضحيات التي يتحملها من أجل أقامة أمل الدولة الفلسطينية مهما تعددت المشاريع الإصلاحية شكلا والتصفوية مضمونا.

نتائج البحث

في ظل ظروف دولية وإقليمية غير مستقرة كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن قضية الإصلاح الداخلي



للنظم العربية، والجديد في هذه المرة من مرات الدعوة إلى إصلاح النظم العربية أمران الأول:- إن ضغوط الإصلاح تقودها قوى خارجية وليست داخلية الثاني:- إن منظمات المجتمع المدني مرشحة للقيام بدور لاعب أساسي في عملية الإصلاح ربما تفوق دور السلطات الرسمية.

وعلى هذا الأساس فأن نتائج البحث تحاول عرض الأسباب التي أمكن التوصل إليها وجعلت بأن يكون المجتمع المدني فاعل في قضايا الإصلاح، ثم نعرض للشروط الواجب توافرها لنجاح عملية الإصلاح.

أولا :- أسباب الحاجة إلى تشكيل مجتمع مدني قوى وفاعل يستطيع أن يواجه قضايا الإصلاح

١- إن الاهتمام بالعمل الوطني أصبح واحدا من مظاهر التطور الاجتماعي والنضوج السياسة، كما أنه يعد تعبيرا عن درجة التقدم ومعدل الانصهار السكاني، فضلا عن أن تضاؤل وظائف الدولة أصبح أحد الخصائص المرتبطة بعالم اليوم، إذا أن هناك اتجاها لتقليصها لتعود إلى مرحلة من الفكر السياسي الذي كان يتحدث عن "الدولة الحارسة" المعنية فقط بالجيش والقضاء والشرطة وهو أمر مازال محل جدل كبير، كذلك فأن ابرز سمات العصر هي بروز الدور المؤثر للقوى غير الحكومية في المجتمعات المختلفة.

٢- إن بعض الدول العربية قد عرفت العمل الأهلي مبكرا سواء كان ذلك في مصر أو المشرق العربي أو المغرب العربي، ومازلنا نتذكر أن عمر أول جمعية أهلية عربية يعود إلى أكثر من مائة وخمسين عاما، وهو أمر يلزمنا مرة أخرى بأن نستعيد ذلك التاريخ الطويل لتلك النوعية من العمل التطوعي ورغم كل المشكلات التي تعترضه والتحديات التي تواجهه.

٣- إن الصورة العربية في الخارج لا تبدو في أفضل حالاتها وهناك لفظ ولغو في كثير من الأوساط الدولية ودوائر صنع القرار في العواصم المختلفة وخصوصا "واشنطن" تدور في معظمها حول غيبة حقوق الإنسان وقصور الأنماط الديمقراطية وضعف المجتمع المدني العربي عموما بسبب مركزية الحكومة وسطوة الإدارة والاستهانة بالعمل الأهلي والنشاط التطوعي، وهى أمور تلزمنا مرة أخرى بضرورة البحث في تغيير هذه الصورة وإعطاء العمل الأهلي ما يستحقه من عناية واهتمام.

٤- إن تدنى مستوى المعيشة في كثير من الأقطار العربية - لاسيما كثيفة السكان منها - تدعونا إلى تعزيز العمل الأهلي، خصوصا عندما يتطرق إلى قطاعات مثل الصحة والتعليم، وهى التي تهم الشرائح العريضة من السكان الأكثر عددا والأشد فقرا، ولذلك فان الدور التنموي للعمل الأهلي دورا بارزا في العقود الأخيرة وفى عدد كبير من الدول النامية، فجمعيات مثل النهوض بالتعليم، وتحسين الصحة، والاهتمام بالفنون الجميلة، كلها تلعب دورا مؤثرا في تحديد مستوى المجتمع المدني ونوعيه الحياة أيضا للكلتة السكانية خاصة بالنسبة للطبقات ذات الاحتياج الملح.

٥- إن العمل الأهلي يعبر عن درجة من درجات التكافل الاجتماعي والترابط الإنساني وكلاهما لا يبدو بعيدا عن روح الحضارة العربية الإسلامية التي تجرى الآن محاولة تشويهها والإساءة إليها، كما أن العمل الأهلي يقوم بدور آخر يتصل بالتجانس الاجتماعي والوحدة الوطنية، لان فلسفة المنظمات غير الحكومية تعتمد بالدرجة الأولى على التعامل مع الناس بغض النظر عن أصولهم أو دياناتهم أو ألوانهم فهي تنطلق من مفهوم إنساني شامل ولا تقف عند عوامل التفرقة أو أساليب التصنيف بين البشر.

هذه هي بعض الملامح التي يرى الباحث أنها تقف



وراء الأسباب المتعددة التي تدعونا إلى إعطاء العمل الأهلي دفعة قوية في المرحلة القادمة، بقى أن نشير إلى تصورنا لتأثير النظم وطبيعة الحكم على درجة نجاح العمل الأهلي ونشاط الجمعيات غير الحكومية فيها وهنا لابد أن نعترف بان الأوضاع العربية الحالية لا تشجع العمل الأهلي ولا تتحمس له، ولقد حاول الأمين العام الحالي لجامعة الدول العربية في ميدان المجتمع المدني ومجال حقوق الإنسان ولكن التجربة مازالت في بدايتها ولا يمكن الحكم عليها الآن.

ومن المفيد أن تعرض نتائج البحث العوامل السلبية التي لعبت دورا تراجعيا بالنسبة للعمل الأهلي عموما ومستقبله في المنطقة العربية خصوصا ونشير إلى تلك العوامل في نقاط خمس أخرى وهي :-

١- ضعف الديمقراطيات وفردية الحكم وقصور الأحزاب السياسية عن أداء دورها الحقيقي، هذه أمور لعبت دورا معوقا للعمل الأهلي الذي لا يزدهر إلا مع ازدهار مناخ الحريات.

٢- إن العمل الأهلي يجتذب عناصر من كل الاتجاهات ولابد أيضا إن نعترف في شجاعة انه يضم بين صفوفه نسبة لابأس بها من هواة الظهور وأصحاب الميول الاستعراضية والباحثين عن المنافع الشخصية تحت الشعارات البراقة والأهداف النبيلة.

٣- إن التشريع هو الذي يحيل الأفكار المختلفة إلى سياسات واضحة وقرارات محددة ومازال "المشرع" العربي متوقفا عن إعطاء العمل الأهلي ما يستحقه من عناية واهتمام، نتيجة الاستسلام للأفكار القديمة التي ترى أن العمل الأهلي هو نوع من الترف وليس نشاطا أصيلا تحتاجه المجتمعات وتهتم به الشعوب.

٤ - إن العمل الأهلي يمثل أيضا نوعا من التدريب السياسي أو شبه السياسي وهو ما يثير القلق أحيانا، خصوصا عندما تتجاوز الغايات حدود الاهتمامات الفئوية - على سبيل المثال - لتخرج إلى دائرة العمل العام، بحيث لا تبدو هناك خطوط فاصلة بين الحياة السياسية و الأهداف الاجتماعية وهنا نكون أمام مشكلة حقيقة، حيث تختفي العلامات الفارقة ويوضع العمل غير الحكومي والمجتمع المدني في قفص الاتهام.

وتشير كل الدلائل إلى أن العمل الأهلي بحق هو رهان الغد وقرين الديمقراطية وضوء الحريات أمل الأجيال القادمة.

<u>شروط ضرورية لإصلاح النظم العربية</u> :-

أصبحت قضية الإصلاح اليوم من القضايا التي تثير جدل ونقاش بين العديد من المهتمين بشئون العالم العربي، فنحن نمر بحالة فوضى حقيقية في العلاقات الدولية وعودة إلى عصر الهيمنة وسطوة القوى المنفردة التي تسعى إلى إعادة ترتيب الأوضاع في عالم اليوم، ويبقى السؤال المطروح وهو : هل تعتبر استجابة الدول العربية للأفكار الإصلاحية - بغض النظر عن مصادرها - أمر يحتاج إلى مراجعة ؟ فالبعض يرى - والباحث منهم - أن الإصلاح مطلب عام في كل العصور الزمنية والمناطق الجغرافية وليس مطلبا خاصا بالشرق الأوسط الآن دون غيره، ولذلك فان هذه الاتجاه يرى انه ليس في حاجة إلى استيراد توجيهات جديدة بل المطلوب فقط هو تفعيل الأفكار المطروحة وفتح الملفات المؤجلة وإعادة ترتيب الاولويات بطريقة تسمح بالحديث عن الإرادة الذاتية في التغيير لا مجرد تعليمات صادرة من قوى خارجية.

وهنا نجد أنفسنا أمام عدد من الأمور التي يجب التعرض لها كشروط ضرورية لإصلاح النظم العربية.

الشرط الأول : إن الإصلاح الشامل قد يقتض في مراحل معينة تغيير بعض القيادات ولكن القضية في النهاية لا تقف عند هذا الحد، فالمهم هو تغيير السياسات وتطور الأساليب وشفافية الخطط ووضوح البرامج، والمسالة في جوهرها ليست عملية استبدال للشخوص





فقط ولكنها تغيير في المناهج وطرائق التفكير وعناصر المواجهة.

الشرط الثاني : إن المؤسسات السياسية والاقتصادية لا تنهض وحدها لكي تكون تعبيرا عن نقله حقيقية في ذلك المجال، ولكن العبرة تأتى من توفر المناخ العام الذي يساعد على ذلك، فالفكر الفلسفي يجب أن يسبق البناء المؤسسي وما أكثر الدول العربية التي أقامت المجالس وأعلنت ميلاد المؤسسات دون أن يتغير المناخ العام، فكانت النتيجة صفرا وكان الحصاد هشيما لذلك فان وجود وأي عام قوى يعتمد بالدرجة الأولى على الطبقة المتوسطة مازال من أساسيات الإصلاح.

الشرط الثالث :- إن الثقافة والتعليم والأعلام تلعب في مجموعها أدورا مؤثرة في تكوين عقلية المجتمع وتشكيل رؤيته وتحديد درجة نضوجه وهى عوامل حاكمة في عملية الإصلاح، والذين يتصورون أن الثقافة عنصر تكميلي إنما يسلبون من الشعوب هويتها وجوهر وجودها، وكذلك التعليم فهو بوابة العصر وهو الذي يمثل أوراق الاعتماد المطلوبة في عالم اليوم، وكذلك قنوات الإعلام التي تمثل القنوات الطبيعية لاستقبال المبادىء الروحية والمعتقدات الدينية.

الشرط الرابع :- إن الأساليب العصرية في إدارة الدولة الحديثة لا تعد كيمياء معقدة أو رموزا غامضة ولكنها إرادة سياسية واعية، فالرشد يبدأ من الرأس وينتهي منها أيضا، والعبرة دائما بمدى الرغبة وتوفر الإرادة ويكفى الإشارة هنا إلى الدول الأفريقية الصغيرة في شرق القارة وغربها قد اتخذت قراراها لتحقيق ديمقراطية ناجحة أدت إلى تداول السلطة ودورات النخبة فأين نحن في الوطن العربي من ذلك الإنجاز ؟ نعم هناك من يحاول وأن عدد من الدول العربية قد قطعت أشواطا ناجحة نحو عصرنه الدولة وحداثة الإدارة والارتقاء بمستوى الإنسان العربي فيها ولكن مازال أمامها مسافات طويلة لتصل إلى المشاركة السياسية الحقيقية والديمقراطية الصحيحة التي تتجسد في ما نطلق عليه " دولة القانون ".

الشرط الخامس :- إن الارتباط بين إصلاح النظم والتسوية السلمية للصراع العربي الإسرائيلي هي معضلة أخرى، إذ إن كليهما يمثل طرفا في معادلة معقدة، فلقد عطلنا – نحن العرب – مسيرة الديمقراطية وبرامج التنمية وسياسات التطوير في جميع نواحي الحياة انتظارا للوصول إلى لحظة سلام لم تتم وقد لا تكون قريبة المنال أيضا وقد كان ذلك واحد من أسباب قصور العرب من تحقيق تفوق استراتيجي فضلا عن مجرد تحقيق التوازن في ذلك السباق أمام الدولة العبرية.

هذه أمور لها تأثير ضاغطا فيما يتعلق بمسألة إصلاح النظم العربية بل أن بعضها يبدو بمثابة شروط ضرورية لتحقيق ذلك الإصلاح الحتمي والمطلوب توجيهه وقيادته من خلال منظمات المجتمع المدني وليس النظم السياسية الرسمية.

هوامش ومراجع

(١) د. احمد سيد مصطفى، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر " الإدارة في عالم متغير " بعنوان المدير العربي وظاهرة العولمة : فرصة أم تحد، الجمعية العربية للإدارة ومعهد التنمية الإدارية، أبو ظبي، ٢٨ – ٢٩ مارس ١٩٩٨

وأيضا :- إبراهيم نافع، انفجار سبتمبر بين العولمة والأمركة، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٤٣، ٤٥.

(٢) د. احمد سيد مصطفى، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ١٧، ديسمبر ١٩٩٦.

(٣) إبراهيم نافع: انفجار سبتمبر بين العولمة والأمركة، مرجع سابق ص ١٤٩، ١٥٢.



(*) General Agreement on Tariff & Trade (G.A.T.T).

(٤) لمزيد من التفصيل راجع :-

د. أحمد سيد مصطفى، " شركاتنا العربية في مواجهة أثار الجات، رؤية استراتيجية ودليل عمل مقترح، " التعاون الصناعي "، العدد ٥٩، يناير ١٩٩٥، ص ٧٧ – ٩١.

(٥) المرجع السابق، ص ٩٢ – ٩٨.

(٦) د. سعيد عبد الخالق محمود :- القطاع المصرفي العربي في مواجهة عصر التكتل والاندماج، شئون عربية، عدد ١١٢، ٢٠٠٢ القاهرة، ص ١٥١.

(٧) المرجع السابق، ص ١٥٢ – ١٥٥ .

(٨) لستر ثارو، الصراع على اقمة، ترجمة : أحمد فؤاد بلبع، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٠٤، ١٩٩٥، الكويت، ص ٣١٣ – ٣١٥.

(٩) Philippe C.Schmitter: " Civil Society East and West " in Diamond et. AL., eds Consolidating the third wave Democracies, Baltimore, MD: Johns Hapkins univ, Press ,1997 , P. 240.

(١٠) محمد عابد الجابرى : العقل السياسى العربى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٣م.

(١١) Julie Fisher, Nongovernements: NGOS and the polotical Development of the third world, west Harttord, connecticut, kumdrian press, 1998, pp 35-36.

(١٢) Ibied , p 38.

(١٣) د. عزمى بشارة، المجتمع المدنى، دراسة نقدية، مع إشارة المجتمع المدنى العربى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، يناير ١٩٩٨، ص ٢١٧–٢١٩.

(١٤) السيد ياسين : " نحو ميثاق اخلاقى للعمل الأهلي العربى " ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثانى للمنظمات الاهلية العربية، القاهرة،١٧–١٩ مايو ١٩٩٧، ص ١٤.

(١٥) المرجع السابق، ص ٢٣– ٢٤.

(١٦) رانيا عبد المنعم محمود، (محرر)، تقييم دور تكنولوجيا التعليم والتدرب في إكساب مهارات تنافسية، دراسة حالة لدور الجمعيات الأهلية بالتطبيق على جمعية جيل المستقبل، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص٨ –١٢.

(١٧) د. مصطفى الفقى، محنة الأمة، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٣ ص ٢٤٣.

(١٨) صلاح الدين حافظ، صراع على الإصلاح – فأين الإصلاح، الأهرام، ٢٠٠٤/٩/١٥.

(١٩) د. مصطفى الفقى، محنة الأمة، مرجع سابق، ص٢٤٥.

(٢٠) محمد حسنين هيكل، أحاديث سياسية على قناة الجزيرة الفضائية، يوليو ٢٠٠٤.

(٢١) د. مصطفى الفقى، محنة أمة، مرجع سابق، ص١٨٣.

(٢٢) محمد حسنين هيكل، مرجع سابق.

(٢٣) د. أحمد السيد النجار، في ظلال عاصفة سبتمبر، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، الأهرام، ص٥–٦

(٢٤) المرجع السابق، ص ٨.

(٢٥) جميل مطر، المثقف والمستقبل.. مخير أم مسير، بحث مقدم إلى ندوة الإنسان المصري وتحديات المستقبل، ٣١ أغسطس إلى ٢ سبتمبر ٢٠٠٤، الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية.

(٢٦) إبراهيم نافع، العولمة والأمركة، مرجع سابق، ص ٨٨

(٢٧) فهمي هويدى، فى الاختراق وسنينه، الأهرام، ٢١ أكتوبر ٢٠٠٣.

(٢٨) فهمي هويدى، في الدفاع عن البديهيات، الأهرام، ٣١ أغسطس ٢٠٠٤.

(٢٩) ماجد كيالي، الانتفاضة الفلسطينية : محصلة عامين – التأثيرات والإشكاليات السياسية والاستراتيجية، مجلة شئون عربية، العدد ١١٢، ٢٠٠٢ ص ١٦٨.

(٣٠) حارث حسن، النظام العالمي والحركات الإسلامية آليات الهيمنة والتهميش، مجلة شئون عربية، مرجع سابق، ص ٢٠٧.

(٣١) فهمي هويدى، الدفاع عن البديهيات، مرجع سابق.



إدارة المعرفة

دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام

د. هالة طه محمد

مدرس إدارة الأعمال بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أولاً : المقدمة :

يعيش العالم الآن مرحلة جديدة من التطور التكنولوجي امتزجت فيها نتائج خلاصات ثلاث ثورات هي: ثورة المعلومات، ثورة وسائل الاتصال وثورة الحاسبات الإلكترونية التي توغلت في كل مناحى الحياة وامتزجت بكل وسائل الاتصال واندمجت معها. ولقد ثارت تكنولوجيا الاتصال على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجر المعلومات وتضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات. وقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبه من طفرات مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارهما غاية كل تقدم إقتصادى ... وبنفس المنطق فإن الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج [١]. ومن ثم أصبح الاهتمام بالعلم والبحث العلمي الركيزة الأساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى المعرفة ... سمة العصر الجديد ... عصر المعرفة [٢].

وتنحصر أهم خصائص عصر المعرفة فيما يلي [٣]:

- زيادة أهمية العنصر البشرى كميزة تنافسية للمؤسسات وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. ففي عصر المعرفة سوف تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الوحيدة. "ومما يؤكد ذلك تقرير دولي صادر عن منظمة Knowledge Based Economy يصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية بأنه اعتمد على الاقتصاد المعرفي. أي ذلك الاقتصاد القائم على العامل الإنساني المتداخل والمسيطر والمستخدم لتكنولوجيا المعلومات" [٤].
- تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع وكل ما نفعل وكل ما نشترى وكل ما نبيع ولذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية لمنظمات الأعمال خلال هذا القرن "حيث يتم النظر إليها الآن باعتبارها عامل محدد لنجاح المنافسة في الأسواق" [٥].

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادىء الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمة وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملاءمة للتغييرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتوج أو على صعيد العملية، والذي يُعد هو الآخر أحد مقومات تعاظم الميزة لأطول فترة ممكنة [٦]. ولقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي

من خلال ابتكارها تكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة Knowledge industry التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً صناعياً. ويقدر أكثر من ٧٠٪ من العمل بأنه في مجالات تتعلق بالمعرفة. وحتى الصناعات التقليدية أصبح عدد عمال المعرفة فيها (أصحاب العمل الذهني) أكبر من العمال الذين يستخدمون أياديهم. فقيمة العديد من المنظمات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة عشر مرات بقدر قيمة ممتلكاتها الدفترية. والفروق تعود في الأساس إلى الممتلكات غير الملموسة، مثل الاسم التجاري، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والمعرفة الفنية [٧].

وتعتبر صناعة الدواء المصرية أعرق صناعة دوائية على المستوى الإقليمي. كما تعتبر من أعرق الصناعات الدوائية على مستوى العالم الثالث. وقد بدأت هذه الصناعة في صورتها الحديثة في مصر عام ١٩٣٩ ومرت بعدة مراحل على المستوى الصناعي أو على مستوى مجابهة التحديات على النحو التالي [٨] :

- المرحلة الأولى ١٩٣٣ - ١٩٦١

اقتصر دور الدولة في هذه المرحلة على عمليات التسجيل والتفتيش ورقابة الأدوية. وكان استيراد الأدوية من الخارج هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الدوائي (٩٠٪).

- المرحلة الثانية ١٩٦٢ - ١٩٧٥

حيث تدخلت الدولة بكامل ثقلها في إعادة تنظيم صناعة وتجارة الدواء، وكان لإنشاء المؤسسة المصرية العامة للأدوية دور كبير في السيطرة الكاملة على أنشطة القطاع الدوائي إنتاجاً واستيراداً وتوزيعاً وتسعيراً وتخطيطاً وتنمية وتدريباً. وفى النهاية كان الإنتاج المحلى يغطى (٨٤٪) من الاستهلاك الدوائي في مصر.

- المرحلة الثالثة ١٩٧٦ - ١٩٨٣

وهي مرحلة الانفتاح الاقتصادي، حيث ألغيت المؤسسة المصرية العامة للأدوية، وزادت الأدوية المستوردة بشكل ملحوظ، ومن ثم تراجعت نسبة الإنتاج المحلى من ٨٤٪ إلى ٨١,٤٪. وشهدت الفترة من أوائل الثمانينات تشجيع الاستثمارات الخاصة في مجال الصناعات الدوائية، وتراجع الإنتاج المحلى مرة أخرى إلى حوالي ٧٧,٥٪ من الاستهلاك الدوائي.

- المرحلة الرابعة ١٩٨٤ حتى الآن

بلغ الإنتاج المحلى (قطاع عام وقطاع مشترك وقطاع خاص) حوالي ٩٠٪ من استهلاك الدواء.

وصناعة الدواء هي من نوع الصناعات القائمة على العلم والتي تتميز بخصائص هامة منها الاعتماد الأساسي للتغيير التكنولوجي على أنشطة البحث والتطوير، وباعتبار أن المنتج الدوائي يتضمن العديد من المكونات : (المادة الفعالة - المواد المضافة، أو السوعات - مواد التعبئة والتغليف ... الخ، والعديد من التكنولوجيات الخاصة بالشكل الصيدلي وإتاحة الدواء في الجسم. وبالتالي فإن أنشطة البحث والتطوير تؤثر دوماً على منظومة المنتج الدوائي من خلال التغيير المستمر في جميع هذه المكونات وكذلك التغيير المستمر في الأنشطة التكنولوجية التي تقوم على إنتاج وتسويق المنتج الدوائي [٩]. حيث تعتبر صناعة الدواء من ضمن الصناعات كثيفة المعرفة، وبالتالي تعتمد الشركات العالمية على تحقيق المزايا التنافسية من خلال أعمال الابتكار سواء كان ابتكار نتيجة منتجات جديدة أو تكنولوجيات جديدة أو طرق جديدة في مجال الأعمال [١٠]. ولهذا جاء هذا البحث لاستطلاع آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة، ومعرفة مدى وجود مفهوم واضح لديهم تجاهه، ومدى تطبيق المفهوم العلمي لإدارة



المعرفة في أحد القطاعات الهامة والاستراتيجية في مصر وهو شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

ثانياً : طبيعة المشكلة :

عدم وجود إدارة جيدة للمعرفة في شركات أدوية قطاع الأعمال العام، وقد اتضحت تلك المشكلة من الدلائل الآتية :

١ - أوضحت الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة ما يلي (١١) :

- أنه لا توجد في مصر صناعة متقدمة لصناعة المواد الخام والكيماويات اللازمة لإنتاج الدواء وأنه يتم توفير أغلبية تلك الاحتياجات في شركات أدوية قطاع الأعمال العام من خلال الاستيراد بواسطة شركة الجمهورية. وأن البعض والقليل جداً يتم توفيره من خلال شركة النصر للأدوية والتي تصنع نسبة لا تتجاوز حوالي ٢٠٪ من الاحتياجات، والباقي يتم توفيره من خلال الاستيراد "ومما يعنى أن الصناعة الدوائية في مصر لا تقوم حتى الآن على تغييرات تكنولوجية وطنية في الأساس بقدر ما تقوم على استيراد المواد الخام ومواد التعبئة والمعرفة التكنولوجية، ذلك في الوقت الذي تخطت فيه العديد من الصناعات الدوائية في دول الجوار ومنها إسرائيل وإيران هذا المستوى الصناعي المحدود إلى مستوى إحداث تغييرات تكنولوجية خاصة ذات قيمة مضافة عالية أي مستوى الصناعة الدوائية الحقيقية" (١٢).
- ضعف الميزانيات المخصصة للأبحاث والتطوير في شركات الأدوية حيث لا تتجاوز نسبتها ٠,٥٪ إلى ٢٪ من إجمالي الميزانية. فعلى سبيل المثال : لا يتجاوز متوسط الرقم المخصص للأبحاث والتطوير في أي شركة مبلغ العشرة مليون جنيه في حين يتجاوز هذا الرقم مبلغ ٥٠٠ مليون دولار في أي شركة عالمية للدواء.

٢ - إن المتغيرات السياسية والاقتصادية إلى جانب العولمة أفرزت منظمة التجارة العالمية (W.T.O) والتي انبثقت عنها الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة (الجات Gatt) والتي تضمنت اتفاقية حقوق الملكية الفكرية والفنية TRIPS والتي قننت حماية المبتكرات التكنولوجية، وجرمت نقلها بطريقة غير مشروعة، ورفعت بالتالي من تكلفة الحصول عليها، وباتت معالجة آثار هذه المتغيرات والتحديات تمثل تحدياً من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة المصرية والعربية، فلقد وضعت اتفاقية الملكية الفكرية تحدياً جديداً أمام الصناعة المصرية، حيث نصت هذه الاتفاقية على حماية كل من المنتج النهائي وطريقة التصنيع لمدة زمنية قدرها عشرون عاماً. كذلك قدمت اتفاقية حقوق الملكية الفكرية حماية لكافة براءات الاختراع سواء تلك التي تتعلق بعملية التصنيع أو المتعلقة بالمنتج النهائي وبكافة حقوق التكنولوجيا والمعرفة الفنية، طالما أن الاختراع مسجل كاختراع جديد وقابل للتطبيق صناعياً وتجارياً، وبتطبيق اتفاقية الملكية الفكرية والفنية على صناعة الدواء في مصر. فإن مصر ستواجه بالتالى بمشكلة رئيسية، وتتلخص في أن تطبيق الاتفاقية فيما يتعلق بحماية براءات الاختراع Patient بالنسبة للأدوية سيقود إلى ارتفاع أسعار الأدوية ومعاناة المستهلكين (١٣). ومما يؤكد ذلك الارتفاع التدريجي في أسعار الدواء مع بداية عام ٢٠٠٥ مابين ١٥٪ إلى ٣٠٪ وهي زيادة كبيرة مقارنة بدخول المواطنين (١٤).

٣ - أوضح تقرير جهاز المحاسبات حول نتائج الرقابة المالية وتقويم الأداء لشركات أدوية قطاع الأعمال العام وجود طاقات عاطلة وغير مستغلة بلغت في شركة "سيد" نحو ٧,٦ مليون جنيه، وفى شركة ممفيس نحو ٤,٥ مليون جنيه، وشركة القاهرة للأدوية ١,٦ مليون جنيه وشركة النيل نحو نصف



مليون جنيه، شركة مصر للمستحضرات ١,٨ مليون جنيه[١٥]. ومما يدل على عدم وجود إدارة جيدة للمعرفة داخل شركات أدوية قطاع الأعمال العام. وعلى هذا فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية والتي سوف يحاول البحث الإجابة عليها :

- ما هو مفهوم إدارة المعرفة لدى المديرين في شركات أدوية قطاع الأعمال العام ؟
- ما هي المصادر المستخدمة في تخليق المعرفة في شركات أدوية قطاع الأعمال العام ؟
- ما هي المصادر المستخدمة في تخزين المعرفة في شركات أدوية قطاع الأعمال العام ؟
- ما هي المصادر المستخدمة في توزيع المعرفة في شركات أدوية قطاع الأعمال العام ؟
- ما هي درجات توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في شركات أدوية قطاع الأعمال العام ؟
- ما هو اعتقاد المديرين في شركات أدوية القطاع العام بوجود إدارة جيدة للمعرفة داخل شركاتهم ؟

ثالثاً : أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية :

١ - لقد أصبحت المعرفة والموارد البشرية التي تمتلكها أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلاً من الصراع على الموارد المادية والمعادن [١٦].

٢ - تغير مفهوم وهيكل المنظمات من المنظمات التي تعتمد على سلسلة الأوامر والرقابة والتقسيمات الإدارية للإدارات والأقسام إلى المنظمات القائمة أساساً على المعلومات والتي تمتلك المتخصصين ذوى المعرفة [١٧].

٣ - إن تقدم المعرفة يصاحبه دائماً انحسار تدريجي للعشوائية، وصناعة الدواء باعتبارها تقوم على التطور السريع في العلم والتكنولوجيا هي أحوج ما تكون للتناول المنظومى خاصة مع الأخذ في الاعتبار أن للتطور السريع في العلم والتكنولوجيا أبعاد وانعكاسات اقتصادية وسياسية مثل: قانون حماية الملكية الفكرية ومثل اتفاقيات الشراكة الدولية [١٨].

٤ - الأهمية الخاصة للدواء في حياة المواطن. فهو سلعة حيوية، ولا يرتبط استهلاكه بمرونات سعرية أو دخلية، ولا يتحدد الطلب عليه بمستوى سعر معين، ولا يخضع لقانون المنافع الحدية وتنافسها مع زيادة المستهلك للجرعات منه. لأن المنفعة الحدية للدواء منفعة مستقرة حدياً وفق الجرعات التي يتناولها المريض طبقاً للوصفة الطبية [١٩]. وبالتالي ضرورة توافر إدارة جيدة للمعرفة فيه حتى يمكن توافره باستمرار بأسعار معقولة.

٥ - تكمن أهمية هذا البحث من الناحية العلمية بما سيضيفه من معرفة علمية عن طبيعة وأهمية مفهوم إدارة المعرفة ومدى إمكانية تطبيقه من الناحية العملية، وخاصة أن هذا المفهوم لم ينل الاهتمام الكافي من البحث في البيئة العربية والدراسات الميدانية بها.

رابعاً : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى استطلاع أراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة وبيان مدى وجود مفهوم واضح لديهم تجاهه، ومدى تطبيق المفهوم العلمي لإدارة المعرفة بمراحله المختلفة من تخليق، تخزين، توزيع، تطبيق في شركات أدوية قطاع الأعمال العام، وبالتالي التعرف على أوجه القصور الموجودة في هذا التطبيق واقتراح أساليب التغلب عليها. وقد تم ذلك من خلال ما يلي :

١ - قياس آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة، ومعرفة مدى وجود مفهوم واضح لديهم تجاهه وهل يختلف هذا المفهوم باختلاف الشركات، المستوى الإداري (إدارة عليا - إدارة وسطى).



٢ - قياس مدى توافر المصادر المستخدمة في تخليق المعرفة في الشركات، معرفة مدى وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين الشركات بالنسبة لتلك المصادر.

٣ - قياس مدى توافر المصادر المستخدمة في تخزين المعرفة في الشركات، معرفة مدى وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين الشركات بالنسبة لها.

٤ - قياس مدى توافر المصادر المستخدمة في توزيع المعرفة في الشركات، معرفة مدى وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين الشركات بالنسبة لها.

٥ - قياس مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في الشركات، معرفة مدى وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين الشركات بالنسبة لها.

٦ -معرفة مدى اعتقاد المديرين بوجود إدارة جيدة للمعرفة داخل شركاتهم.

خامساً : الدراسات السابقة :

تعتبر المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة إدارة المعرفة بالمشروعات المختلفة هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمة كان خلال السنوات القلائل الماضية. ومنذ مطلع التسعينات منذ القرن الماضي [٢٠]. وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسات المتاحة مرتبة حسب تاريخ صدورها :

أوضحت نتائج دراسة (Ruggles's, 1998) [٢١] عن "إدارة المعرفة في التطبيق الفعلي" والتي شملت (٤٣١) شركة أمريكية وأوروبية أن أهم مهام إدارة المعرفة داخل الشركات هي تكوين شبكات الأعمال من عمال المعرفة وتخطيط المعرفة الداخلية، يختص الجانب التطبيقي في إدارة المعرفة بتطوير وتنمية قنوات الاتصال وشبكات الأعمال بين منتجي المعرفة والباحثين عنها.

وبينت دراسة (Krogh, 1998) [٢٢] عن "الاهتمام في خلق المعرفة" والتي درست العلاقة بين إنتاجية البحوث والتطوير وبيئة المعلومات في صناعة الدواء في الولايات المتحدة. أن الثقافات التنظيمية والتي تتصف بالاهتمام (Care) تسهل لأعضاء المنظمة الاتصال ببعضهم واقتسام المعرفة.

وأوضحت نتائج الدراسة المسحية الشاملة والتي قام بها مركز كفاءة إدارة المعرفة في فرانهوفر عام ٢٠٠٠ The Competence Center Knowledge Management at Fraunhofer IPK، وذلك بالتعاون مع The Information Center Benchmarking IZB، والتي شملت ١٠٠٠ شركة ألمانية، ٢٠٠ شركة أوروبية رائدة في مختلف الصناعات والخدمات، والتي كان الهدف منها الحصول على صورة أكثر دقة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الأوروبية، تحديد الشركات الأفضل تطبيقاً الآتي [٢٣] :

- استطاعت شركة واحدة من كل شركتين أن تخفض من تكاليفها وتزيد من إنتاجيتها بتطبيق إدارة المعرفة.
- أن الشركات الأفضل تطبيقاً لإدارة المعرفة هي الشركات القيادية في أوربا مثل :

Arthur D. Little, IBM, Phonak, Celemi, Booz. A. Llen & Hamilton, Hewlett-Packard, Skandia & Thomas Miller

- تعتقد أكثر من ٦٥٪ من الشركات المشاركة في الدراسة أن كل نشاطات إدارة المعرفة من تكوين أهداف المعرفة، تخليقها، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها هي هامة جداً أو حيوية لها.
- أن الإدارات الأفضل تطبيقاً لإدارة المعرفة في الشركات محل الدراسة هي تطوير المنتجات والخدمات بنسبة ٢٨,١٪ يليها فهم الأسواق والعملاء ١٢,٣٪ يليها إنتاج وتوزيع المنتجات بنسبة ٧,٥٪ يليها إدارة التطوير والتغيير بنسبة ٧,٢٪ يليها



التسويق والمبيعات بنسبة ٦,٥٪ يليها إنتاج وتوزيع الخدمات بنسبة ٦,٢٪ يليها تطوير الرؤية والاستراتيجية بنسبة ٥,٥٪ يليها المعلومات بنسبة ٤,١٪ يليها الإدارات الخاصة بالموارد البشرية وخدمة العملاء والحسابات بنسبة ١,٤٪.

وكشفت دراسة (Minsoo Shin & Others, 2001)[٢٤] عن "تجاه منهج متكامل من نظرية المعرفة إلى التطبيق الإداري" والتي حاولت كشف الغموض عن موضوع إدارة المعرفة، وذلك باستعراض المدارس الفكرية الرئيسية والتي تناولت هذا الموضوع. وأوضحت أن هناك مدرستين رئيسيتين: المدرسة الفكرية الأولى تنظر إلى المعرفة باعتبارها شيء غير ملموس وبالتالي ركزت في دراستها على المعرفة الضمنية الموجودة في عقل الإنسان. وبالتالي قد تناولت الموضوع من وجهة النظر الفلسفية، بينما ركزت المدرسة الأخرى على دراسة المعرفة من وجهة النظر الإدارية وحاولت أن تنمى أدوات عملية لإدارة المعرفة يمكن استخدامها في تطبيقات الأعمال الفعلية. وبالتالي ركزت على عملية خلق المعرفة الظاهرة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وكانت أهم نتائج تلك الدراسة ما يلي :

١ - أن المعرفة مصدرها الرئيسي هو الإنسان وأنها يمكن أن تساهم بقوة في اتخاذ القرارات، ويمكن اعتبارها مصدر للميزة التنافسية في المنظمة.
٢ - أن المعرفة يمكن نقلها من خلال التفاعلات التي تتم من خلال عملية الاتصال.
٣ - أن المعرفة هي أهم أصول المنظمة ولذلك يجب على المنظمات أن تجعلها ملموسة.
٤ - أن إدارة المعرفة تعطى أهمية متساوية لكل من المعرفة الضمنية والظاهرة.
٥ - ينظر معظم الباحثين إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تتكون من خطوات متداخلة أو سلسلة للقيمة تؤدى إلى ربط معرفة الأفراد بعضها ببعض لخلق المعرفة التعاونية، وأن تلك العملية تتضمن الخلق، التخزين، التوزيع، التطبيق.

وبينت دراسة (ممدوح عبد العزيز الرفاعي، ٢٠٠٣)[٢٥] عن "إدارة المعرفة : مفاهيم - مبادىء - تطبيقات" والتي تناولت إطار نظري لمفهوم إدارة المعرفة ومبادئها وتطبيقاتها، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- أن المعرفة الواضحة هي معرفة مصنفة وأنها تنقل من خلال التعليم ويمكن الحصول عليها من خلال الدراسة في العمليات التعليمية، ولا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية بينما المعرفة الضمنية تعنى الخبرات، المهارات، الاتجاهات، يمكن مشاركتها من خلال التوضيح، ويمكن الحصول عليها من خلال التقليد، المحاكاة في العمليات الاجتماعية، كما أنها يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية.
- أن هناك عشرة مبادىء لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي :

١ - إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية).
٢- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا.
٣ - إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا.
٤ - تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة.
٥ - فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة.
٦ - مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية Unnatural acts.
٧ - إدارة المعرفة تعنى تحسين العمل المعرفي.
٨ - الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية.
٩ - إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية.
١٠- تتطلب إدارة المعرفة تعاقداً معرفياً.

- أن المعرفة = المعلومات (الخبرة × المهارات × الاتجاه).

وأوضحت نتائج دراسة (عماد الصباغ، ٢٠٠٤) [٢٦] عن "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" الفرق بين مصطلحي "إدارة المعلومات" و"إدارة المعرفة" حيث أن إدارة المعلومات تستخدم لوصف وظائف نظام المعلومات، وبنفس الأسلوب يستخدم مصطلح "إدارة المعرفة" للتعبير عن شيء ما له علاقة بالإدارة النظامية للمعرفة سعياً لتحقيق الفوائد للأعمال في كل المجتمعات، فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، فهما مصطلحان مختلفان، فإدارة المعرفة تعمل على المستوى التجريدي أكثر من إدارة المعلومات. وهذا يجعل ارتباطها الرسمي مع الفوائد والممتلكات الملموسة صعب التوضيح، ولكن هذا لا يقلل من أهميتها الاستراتيجية بأي شكل من الأشكال حيث أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتى من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور.

وبينت نتائج دراسة (ميرفت مصطفى كمال الكلاوى، ٢٠٠٥) [٢٧] والتي تناولت إطار نظري عن "إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي" ما يلي :

١ - إن نجاح أي منظمة يعتمد على مهارتها في التعامل مع عوامل الإنتاج وخاصة المعرفة، وتكنولوجيا الإنتاج وذلك للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال التعلم المستمر بما يخدم ويحقق الإشباع والرضا الكامل للمستهلك.

٢ - صحة الفروض التالية: توجد علاقة بين إدارة المعرفة والمعلومات لدى المنظمة، توجد علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الإنتاج، توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي لدى المنظمة.

سادساً : مفاهيم البحث :

لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة فإنه يجب بداية توضيح الفرق بين المعلومات والبيانات والمعرفة وتوضيح الأنواع المختلفة من المعرفة.

أ - الفرق بين المعلومات والبيانات والمعرفة :

يوضح (Knapp, 1997) [٢٨] أن المعلومات هي مادة خام والمعرفة هي اختيار معلومات مفيدة لوظائف معينة.

ويعرف (Zack, 1999) [٢٩] البيانات بأنها هي ملاحظات أو حقائق.

ويوضح (Harris, 1996) [٣٠] أن البيانات هي حقائق معروفة والمعلومات هي بيانات تم تحليلها والمعرفة هي مزيج من المعلومات والمضمون والخبرة.

ويضيف (Dretske, 1999) [٣١] بأن المعرفة هي منتج يتم إنتاجه من المادة الخام وهي المعلومات.

فالمعلومات في حد ذاتها ليست معرفة ولكن بمجرد أن يستوعب المستخدم تلك المعلومات فإنها تصبح معرفة المستخدم وعندما يقوم المستخدم بإظهار تلك المعرفة بقصد تحويلها إلى شخص آخر فإنها تصبح معلومات. فالمعرفة هي المعلومات المثبتة بالأدلة، وعلى هذا فإنه يمكن تمييز المعرفة عن الآراء والتوقعات، كما يمكن استرجاعها للتطبيق الفعال والاستفادة منها في حل المشكلات [٣٢].

ويعرف (الصباغ، ٢٠٠٥) [٣٣] المعرفة على إنها مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة.

ويبين (KPMG, 1998) [٣٤] المعرفة من وجهة النظر الإدارية بأنها هي معلومات خاصة بالأعمال عن العملاء والمنتجات والعمليات التشغيلية والمنافسين.

ب - الأنواع المختلفة من المعرفة :

قسم (Miller & others, 1997) [٣٥] المعرفة إلى خمسة أنواع رئيسية وهي: المعرفة المصنفة Catalouge knowledge، المعرفة الإيضاحية Explanatory knowledge، معرفة مراحل العمل



Process knowledge، المعرفة الاجتماعية Social knowledge، المعرفة التجريبية (القائمة على الخبرة) Experiential knowledge.

كما يمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين رئيسيين وهما المعرفة الظاهرة Explicit knowledge والمعرفة الضمنية Tacit knowledge، وفيما يلي توضيح لذلك :

يبين (Nonaka and Takcuchi, 1995) (٣٦) الفرق بين المعرفة الظاهرة والضمنية بأن المعرفة الظاهرة هي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الأخرى مثل المعادلات الرياضية والأدلة والكتابة، والمعرفة الضمنية أو الكامنة هي المعتقدات والاتجاهات والمدركات والقيم الذاتية الناتجة من تجارب الإنسان الشخصية والتي تمثل مفاهيمه وتجاربه وخبراته والتي يصعب التعبير عنها أو انتقالها بين الأفراد بشكل رسمي.

وقد أوضح (Nonaka, 1994) (٣٧) أن المعرفة يتم تخليقها من خلال التداخل والتفاعل بين المعرفة الظاهرة والضمنية. كما أضاف (Spender, 1996) (٣٨) أن الشيء المشترك بين المعرفة الظاهرة والضمنية هي أن المعرفة الضمنية يتم خلقها بواسطة المعرفة الظاهرة والعكس صحيح، وأن المعرفة الضمنية هي أكثر قيمة من المعرفة الظاهرة لأنه من الصعب جداً توضيحها وجعلها ظاهرة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة القوة المركزية لإدارة المعرفة.

وقد أضاف (Bohn, 1994) (٣٩) أن المعرفة تصبح ذات قيمة عندما يتم إظهارها، وأن مهمة إدارة المعرفة في المنظمات هي تعريف وتسهيل استخدام المعرفة الضمنية والتي تصبح مفيدة عندما تكون ظاهرة.

ويبين (Shin & Others, 2001) (٤٠) أن المعرفة الضمنية تصبح ظاهرة من خلال كل من الأفعال المتداخلة للأفراد والأنشطة المجمعة للمنظمة وبالتالي فإنه يمكن تحويل المعرفة عندما يتقاسم الأفراد أو المنظمات المضمون.

ج – مفهوم إدارة المعرفة :

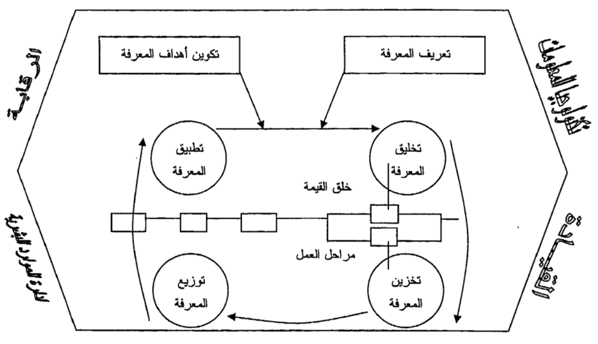
يعرف (Skyrme, 1997) (٤١) إدارة المعرفة على أساس أنها "الإدارة النظامية للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح من خلال المنظمة".

ويعرفها (Carrall, Sheila, 1999) (٤٢) بأنها "هي فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف، إدارة، المشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة".

وتعرفها (ريم الزامل، ٢٠٠٣) (٤٣) بأنها هي "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي".

ويعرفها مركز كفاءة إدارة المعرفة (Fraunhofer IPK, 1998) (٤٤) بأنها تصف كل الطرق والأدوات والوسائل التي تساهم في تنشيط المراحل الرئيسية لإدارة المعرفة والتي تشمل تخليق المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها مدعمة بتوضيح أهداف المعرفة، وتعريفها في كل مناطق ومستويات المنظمة". كما أوضح أن جودة تلك المراحل تتأثر بمجالات أخرى داخل المنظمة وتتداخل معها، وتتضمن تلك المجالات تنظيم عمليات المنشأة، تكنولوجيا المعلومات، ثقافة المنظمة، القيادة، إدارة الموارد البشرية، الرقابة. وعلى هذا وضع النموذج التالي لإدارة المعرفة.

(نموذج إدارة المعرفة)



المصدر : Fraunhofer IPK, 1998 نقلاً عن – Kai Mertins & Others, Op. Cit., P. 4

ويتفق العديد من الباحثين (Nonaka and Takcuchi, 1995, Demarest, 1997; Liebovitis, 1999) [٤٥] مع التعاريف السابقة على أن مراحل إدارة المعرفة هي (التخليق، التخزين، التوزيع، التطبيق). وهو ما تتفق معه الباحثة أيضاً.

وفيما يلي توضيح للمراحل الرئيسية لإدارة المعرفة وأهم المجالات المرتبطة بها والمتداخلة معها داخل المنظمة.

المرحلة الأولى – تخليق المعرفة: Create Knowledge

تشمل مرحلة تخليق المعرفة إضافة معرفة جديدة أو تصحيح معرفة قائمة [٤٦] والوسائل التى تشجع على تخليق المعرفة هي اتباع استراتيجيات مثل : الاستحواذ على معرفة خارجية من خلال الاندماجات، الاستشارات، التعيين، الاستحواذ على براءات الاختراع المسجلة، إنشاء فرق العمل للمشاريع المختلفة، إظهار المعرفة الضمنية [٤٧].

المرحلة الثانية – تخزين المعرفة : Store knowledge

وتهدف هذه المرحلة إلى تقديم قاعدة معرفية واسعة داخل المنظمة والتي تتم من خلال الآتي [٤٨] :

الجانب الأول: تخزين المعرفة يدوياً، في قواعد البيانات، الحالات، التقارير، مراحل العمل، القواعد، الإجراءات...الخ.

الجانب الثاني: ويشمل المعرفة المخزنة في عقول الآلاف من العاملين داخل المنظمة (المعرفة الضمنية). وبالتالي فإن تلك المرحلة تعكس ذاكرة الفرد وذاكرة المنظمة.



المرحلة الثالثة – توزيع المعرفة: Distribute knowledge

وتهدف هذه المرحلة إلى تخصيص المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح وفى الوقت الصحيح. وهنا يمكن استخدام الوسائل الخاصة بتكنولوجيا المعلومات IT في توزيع المعرفة مثل استخدام شبكة المعلومات الدولية Internet أو شبكة المعلومات الداخلية Intranet وتشمل أيضاً تلك المرحلة استخدام وسائل توزيع المعرفة الأخرى مثل تحويل الخبرات إلى موظفين جدد بواسطة التدريب أثناء العمل والتعليم (٤٩).

وتهتم تلك المرحلة بالتبادل الفعال للمعرفة بين مصدر المعرفة والمستخدم، وكلما تقدمت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في توزيع المعرفة كلما تضاءلت الفجوة بين مصادر المعرفة والمستخدمين (٥٠)، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد يكون الأساس لإدارة المعرفة الفعالة داخل المنظمة (٥١).

المرحلة الرابعة – تطبيق المعرفة: Apply knowledge

وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وإحداث التكامل بين المعرفة الداخلية والمعرفة الخارجية. وهنا العديد من الأدوات والأساليب يمكن استخدامها لإحداث هذا التكامل مثل : فرق العمل، استخدام التغذية العكسية، استخدام شبكات المشورة، المكافآت، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم (٥٢).

تكنولوجيا المعلومات : Information technology

تعتبر تكنولوجيا المعلومات هي عامل التوصيل والتوزيع الرئيسي في إدارة المعرفة وذلك من خلال الانتشار الواسع للبيانات من خلال شبكة المعلومات الدولية Internet، شبكة المعلومات الداخلية Intranet (٥٣).

القيادة : Leadership

يعتمد نجاح إدارة المعرفة بصورة رئيسية على دعم مديري الإدارة العليا والوسطى ولهذا تعتبر القيادة عامل نجاح قاطع لها. فكل مدير في مركزه يجب أن يشجع تبادل المعرفة وأن يعمل كمحفز ومضاعف لأنشطة الأعمال اليومية. وهنا يمكن استخدام دورات تدريبية خاصة وتطبيق برامج معينة للتغيير للوصول إلى نمط القيادات المطلوب (٥٤).

ثقافة المنظمة : Corporate culture

تتصف ثقافة المنظمة الداعمة لإدارة المعرفة بالانفتاح، التجاوز عن الأخطاء المسموح بها والذي يجب النظر إليه كتكلفة ضرورية للتعلم، الثقة المتبادلة (٥٥). ويمكن اعتبار الثقة أساس ضمني وغير معلن للعلاقات ولتنمية الفهم داخل المنظمة وللاتفاقات الأخلاقية (٥٦). وذلك لأنه لكي يتم تحفيز الأفراد لتقاسم ما يعرفونه مع الآخرين فإن ذلك يتطلب الثقة ليس فقط في هؤلاء الآخرين – وعادة مايقل ذلك كلما زادت المنافسة – ولكن أيضاً في المنظمات الأخرى والتى يتم مشاركة الخبرات معها. فعنصر الثقة هو العامل الضرورى واللازم لتقاسم المعرفة مع الغير داخل وخارج المنظمة عن طيب خاطر (٥٧).

التنظيم : Organization

إن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول من أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة من نحو (٥٨)

١ – التحول من الهيكل التنظيمى هرمى الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمى.

٢ – التحول من النظم المركزية التى تعتمد على إحتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمى واحد إلى





النظم اللامركزية التى تستند إلى انتشار وتدفق معرفى يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

٣ - التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردى المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعى في فرق ذاتية الإدارة.

إدارة الموارد البشرية (رأس المال الفكري) : H.R. Management

يعتبر رأس المال الفكري هو أهم أصل من أصول المنظمة للأسباب الآتية [٥٩].

١ - الأصول الأخرى من مباني وأراضى ومعدات ... الخ، تستهلك منذ بداية استخدامها، ولكن رأس المال الفكري ينمو مع نمو الشركة وازدهارها. ووظيفة المدير داخل أي شركة أن يجعل المعرفة منتجة أي أن يحول رأس المال الفكري إلى قيمة وإضافة للعميل.

٢ - أن العمل المعرفي يتزايد ولا يتناقص، لأن اقتصاد الخدمة يتزايد مباشرة بتزايد الصناعات الخدمية وكلما نما اقتصاد الخدمة تزايدت أهمية رأس المال الفكري. لأن الخدمة عادة تؤدى من خلال كفاءة والتزام الأفراد. وعلى هذا يمكننا أن نضع تعريفاً لرأس المال الفكري في المعادلة التالية :

Intellectual Capital = Competence × Commitment

رأس المال الفكري = الكفاءة × الالتزام

ومعنى المعادلة السابقة أن حصول فرد ما داخل المنظمة على درجة عالية في كلاً من الكفاءة والالتزام سوف يؤدى إلى مضاعفة رأس المال الفكري للمنظمة بدرجة ملحوظة، لأن المعادلة تعنى مضاعفة القيمة.

ويؤكد العديد من الاستراتيجيين على أن الموظفين ذوى المعرفة (رأس المال الفكري) ذوى قيمة كبيرة جداً داخل المنظمة وعلى ضرورة تعليمهم وتطويرهم ومنح الفرص لهم للتعبير ومشاركة المعرفة، جنباً إلى جنب مع تحفيزهم وذلك لتكوين تجمعات لخلق وتطبيق المعرفة داخل المنظمة [٦٠].

الرقابة : Controlling

يجب أن تركز الرقابة الاستراتيجية للمعرفة على قياس وتحديد مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لها داخل المنظمة. كما يجب تنمية واستحداث أساليب ومؤشرات ملائمة للرقابة على مراحل إدارة المعرفة من خلق وتخزين وتوزيع وتطبيق لها واستخدام استراتيجيات الاسترجاع أو التغذية العكسية للتأكد من تحقيق أهداف كل مرحلة. فعلى سبيل المثال يجب أن تتضمن خطط تقييم الأداء للعاملين مؤشرات لقياس مدى مساهمتهم في تخليق المعرفة ومشاركتها مع الغير، وربط نظم الحوافز والترقي لهم بناءاً على ذلك [٦١].

سابعاً - خطة ومنهج البحث :

١- مصادر البيانات :

يعتمد هذا البحث على مصدرين متكاملين للبيانات وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

أ - مصادر أولية :

وتتمثل في الدراسة الميدانية وذلك بهدف استطلاع آراء المديرين في شركات أدوية قطاع الأعمال تجاه مفهوم إدارة المعرفة ومعرفة مدى وجود مفهوم واضح لديهم تجاهه، وقياس مدى تطبيق المفهوم العلمي لإدارة المعرفة بمراحله المختلفة من : تخليق، تخزين، توزيع، تطبيق في الشركات. وقد استندت الباحثة في هذا الصدد على استقصاء آراء وحقائق تم توجيهه لمديري الإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات، حيث استهدف السؤال الأول استطلاع آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة، واستهدف السؤال الثاني قياس مدى توافر مصادر تخليق، تخزين، توزيع المعرفة في الشركات،



واستهدف السؤال الثالث قياس مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، واستهدف السؤال الرابع معرفة مدى اعتقاد المديرين بوجود إدارة جيدة للمعرفة داخل شركاتهم. وقد تم في البداية اختبار قائمة الاستقصاء على عينة من المديرين مقدارها خمسون مدير من مختلف القطاعات داخل الشركات وتوجيه عدد من الأسئلة المفتوحة والخاصة بالمصادر المستخدمة في تخليق المعرفة، تخزينها، توزيعها، المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة. وقد ترتب على تجربة القائمة تحديد تلك الأسئلة بصورة دقيقة وتحويلها إلى أسئلة مغلقة [٦٢]. هذا وقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للباحثة مع المديرين لاستيفاء بيانات قائمة الاستقصاء.

ب – مصادر ثانوية :

وتتمثل في المراجع والدوريات المتخصصة والنشرات والتقارير العربية والأجنبية بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).

٢– مجتمع وعينة البحث ووحدة المعاينة :

أ – مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري الإدارة العليا والوسطى في شركات أدوية قطاع الأعمال العام الإنتاجية في محافظة القاهرة والذي يشمل الشركات الآتية :

١ – ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية.
٢ – النيل للأدوية والصناعات الكيماوية.
٣ – العربية للأدوية والصناعات الكيماوية (إدكو)
٤ – مصر للمستحضرات الطبية.
٥ – القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية.

والبالغ عددهم ٧٤٥ مدير في مختلف القطاعات (الإنتاج، الأبحاث والرقابة، التسويق، الشئون الإدارية والموارد البشرية، المالي، المشتريات والمخازن، التخطيط ونظم المعلومات)، ويشغلون وظائف رؤساء قطاعات، مديري عموم، مديري إدارات.

ب – العينة :

اعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار هذا الأسلوب حتى يتم إعطاء كل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة في الاختيار كمفردة من مفردات العينة وبصورة عشوائية. وبالتالي تكون نتائج البحث معبرة تماماً عن آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة وعن واقع التطبيق للمفهوم العلمي لإدارة المعرفة. وتم تحديد حجم العينة على أساس المعادلة الآتية [٦٣] :

$$n = \frac{N}{(N-1)\,B^2 + 1}$$

حيث N = حجم مجتمع البحث.
B = خطأ التقدير المحتمل،
n = حجم العينة

وبتطبيق هذه المعادلة بدرجة ثقة ٩٥٪ بحيث يكون خطأ التقدير المحتمل (B) هو (٠,٠٥) نجد الآتي :

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{٧٤٥}}{\text{١} + (\text{٧٤٥}-\text{١})\,(\text{٠,٠٥})^{\text{٢}}}$$

= ٢٦٠ مفردة تقريباً

وفى حالة امتناع أي مفردة من مفردات عينة البحث عن الإجابة تم اختيار مفردة أخرى لتحل محلها وبنفس الصورة عشوائياً حتى تم الوصول إلى الأعداد المطلوبة. وباستخدام التوزيع المتناسب تم تحديد حجم العينة داخل كل شركة، على سبيل المثال كما يلي :

حجم العينة في شركة ممفيس للأدوية = (إجمالي حجم العينة في الشركات ÷ حجم مجتمع البحث) × عدد المديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى

= (٢٦٠ ÷ ٧٤٥) × ١١٩ = ٤٢ مفردة تقريباً

ويوضح جدول (١) مجتمع البحث وحجم العينة داخل كل شركة.

جدول (١) : مجتمع وعينة البحث في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

البيان	الشركات									
	ممفيس		النيل		العربية (ادكو)		مصر للمستحضرات الطبية		القاهرة	
	المجتمع*	العينة	المجتمع*	العينة	المجتمع*	العينة	المجتمع*	العينة	المجتمع*	العينة
الإدارة العليا										
- رئيس قطاع	٨	٣	١٢	٤	٩	٣	٥	٢	١٠	٣
- مدير عام	٤١	١٤	٥٣	١٩	٣٩	١٤	٣٤	١٢	٤٥	١٦
إجمالي إدارة عليا	٤٩	١٧	٦٥	٢٣	٤٨	١٧	٣٩	١٤	٥٥	١٩
الإدارة الوسطى										
- مديري الإدارات	٧٠	٢٥	٨٠	٢٨	٨٥	٢٩	٥٤	١٨	٢٠٠	٧٠
إجمالي الإدارة العليا والوسطى	١١٩	٤٢	١٤٥	٥١	١٣٣	٤٦	٩٣	٣٢	٢٥٥	٨٩

* مصدر بيانات مجتمع البحث هو قطاعات الشئون الإدارية والموارد البشرية بالشركات.

ويتضمن جدول (٢) توصيف لتلك العينة. حيث بلغت عينة بحث المديرين في شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية عدد ٤٢ مفردة بنسبة ١٦,١٪ من إجمالي العينة منها ٦,٥٪ في مستوى الإدارة العليا، ٩,٦٪ في مستوى الإدارة الوسطى، عدد ٥١ مفردة في شركة النيل بنسبة ١٩,٧٪ من إجمالي العينة منها ٨,٩٪ في مستوى الإدارة العليا، ١٠,٨٪ في مستوى الإدارة الوسطى، عدد ٤٦ مفردة في الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية (ادكو) بنسبة ١٧,٧٪ من إجمالي العينة منها ٦,٥٪ في مستوى الإدارة العليا، ١١,٢٪ في مستوى الإدارة الوسطى، عدد ٣٢ مفردة في شركة مصر للمستحضرات الطبية بنسبة ١٢,٣٪ من إجمالي العينة منها ٥,٤٪ في مستوى الإدارة العليا، ٦,٩٪ في مستوى الإدارة الوسطى، عدد ٨٩ مفردة في شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية بنسبة ٣٤,٢٪ من إجمالي العينة منها ٧,٣٪ في مستوى الإدارة العليا، ٢٦,٩٪ في مستوى الإدارة الوسطى.

ج – وحدة المعاينة :

تتمثل في المدير الذي يشغل منصب رئيس قطاع، مدير عموم، مدير إدارة، وتم اختيار تلك الوظائف لأن هؤلاء عادة قد أمضوا عدد مناسب من السنوات في العمل داخل الشركة، اكتسبوا من خلاله خبرة في التعامل مع زملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيهم. تمكنهم من الحكم بدرجة كافية على مدى وجود إدارة جيدة للمعرفة داخل شركاتهم.



جدول (٢) : توصيف عينة بحث شركات أدوية قطاع الأعمال العام

البيان	العدد	٪
ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية		
- إدارة عليا	١٧	٦,٥
- إدارة وسطى	٢٥	٩,٦
الإجمالي	٤٢	١٦,١
النيل		
- إدارة عليا	٢٣	٨,٩
- إدارة وسطى	٢٨	١٠,٨
الإجمالي	٥١	١٩,٧
العربية للأدوية والصناعات الكيماوية (ادكو)		
- إدارة عليا	١٧	٦,٥
- إدارة وسطى	٢٩	١١,٢
الإجمالي	٤٦	١٧,٧
مصر للمستحضرات الطبية		
- إدارة عليا	١٤	٥,٤
- إدارة وسطى	١٨	٦,٩
الإجمالي	٣٢	١٢,٣
القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية		
- إدارة عليا	١٩	٧,٣
- إدارة وسطى	٧٠	٢٦,٩
الإجمالي	٨٩	٣٤,٢
إجمالي العينة في شركات الأدوية	٢٦٠	٪١٠٠

د - أسلوب تحليل البيانات :

تم تحليل بيانات البحث على مستوى إجمالي شركات الأدوية، وعلى مستوى كل شركة على حدة. هذا وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- التكرارات والنسبة المئوية.
- المتوسط المرجح.
- تحليل كا^2 لاختبار معنوية الفروق .

ثامناً - حدود الدراسة :

سوف يقتصر مجتمع بحث شركات أدوية قطاع الأعمال العام على الشركات الإنتاجية فقط في محافظة القاهرة نظراً لتماثل طبيعة نشاطها، وهذا يعنى استبعاد شركتي الجمهورية للأدوية، الشركة المصرية لتجارة الأدوية نظراً لطبيعة نشاطها المختلف فهي شركات تجارية حيث تقوم الأولى باستيراد المواد الخام والكيماويات اللازمة لتصنيع الأدوية ثم بيعها بعد ذلك، وتقوم الثانية باستيراد الأدوية وبيعها.

تاسعاً : الفروض :

بناءاً على مشكلة البحث، مفاهيم البحث، ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج يمكن تحديد وصياغة فروض البحث في الصورة التالية :

١ – تختلف آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة باختلاف شركات الأدوية، المستوى الإداري (إدارة عليا – إدارة وسطى).

٢ – توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في تخليق المعرفة.

٣ – توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في تخزين المعرفة.

٤ – توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في توزيع المعرفة.

٥ – توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

عاشراً : نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

أ – مدى وجود مفهوم واضح لإدارة المعرفة لدى المديرين في شركات الأدوية :

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٣) إلى اختلاف آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة كما يلي :

– أن المفهوم الأكثر اعتقاداً من المديرين لإدارة المعرفة هو الخاص بأنها "استراتيجية تتبعها الشركة" حيث حصل على أكبر أهمية نسبية على مستوى إجمالي الشركات ٣٣,٨٪ وكانت تلك النسبة في شركة ممفيس ٣٣,٣، في شركة النيل ٣٩,٣٪، العربية ٣٤,٨، مصر للمستحضرات الطبية ١٨,٨٪، القاهرة ٣٥,٩٪. يليه المفهوم الخاص "تنمية مهارات الكوادر البشرية" حيث حصل على أهمية نسبية قدرها ٢١,٥٪ على مستوى إجمالي الشركات، كانت تلك النسبة ٢٦,٢٪ في شركة ممفيس، ١٧,٦٪ في شركة النيل، ١٥,٢٪ لشركة العربية، ٣٤,٤٪ لشركة مصر للمستحضرات الطبية، ١٨٪ لشركة القاهرة.

– أن المفهوم الأقل اعتقاداً من المديرين لإدارة المعرفة هو الخاص بأنها "مصطلح تكنولوجي" حيث حصل على أقل أهمية نسبية على مستوى إجمالي الشركات ٦,٢٪، كانت تلك النسبة في الشركة العربية ١٠,٩٪، شركة القاهرة ١٢,٤٪.

– أن نسبة ١٧,٧٪ من المديرين على مستوى إجمالي الشركات ليس لديهم مفهوم واضح لإدارة المعرفة، حيث كانت إجابتهم "لا أعلم"، وكانت تلك النسبة في شركة ممفيس ١٦,٧٪، شركة النيل ٢٣,٥٪، العربية ١٧,٤٪، مصر للمستحضرات الطبية ٢١,٨٪، القاهرة ١٣,٥٪.

وجاء في الإجابات الأخرى :

– هي جزء من ثقافة المنظمة .
– هي الإطلاع على المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستوى أداء العاملين بالشركة.
– هي نقل المعلومات بين العاملين في الشركة.
– هي الاستخدام الجيد للمعرفة المتاحة لتحقيق أهداف الشركة.
– هي الاستغلال الكفء للموارد البشرية المتاحة.

بيان معنوية الاختلافات بين آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة في شركات الأدوية :

تبين النتائج كما هي موضحة في جدول (٤) إلى اختلاف آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة باختلاف شركات الأدوية، المستوى الإداري في الشركات حيث يوضح اختبار كا^2 أن قيمتها المحسوبة معنوية، ومما يثبت معه صحة الفرض الأول الذي قام عليه البحث والقائل : تختلف آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة باختلاف شركات الأدوية، المستوى الإداري في الشركات (إدارة عليا – إدارة وسطى).



جدول (٣) : مفهوم المديرين لإدارة المعرفة في شركات الأدوية

البيان	ممفيس				النيل				العربية				مصر للمستحضرات الطبية				القاهرة				إجمالي الشركات			
	التكرار			%	التكرار			%	التكرار			%	التكرار			%	التكرار			%	التكرار			%
	عليا	وسطى	إجمالي		عليا	وسطى	إجمالي		عليا	وسطى	إجمالي		عليا	وسطى	إجمالي		عليا	وسطى	إجمالي		عليا	وسطى	إجمالي	
مفهوم المديرين لإدارة المعرفة – هي تنمية مهارات الكوادر البشرية	٧	٤	١١	٢٦,٢	١	٨	٩	١٧,٦	٤	٣	٧	١٥,٢	٣	٨	١١	٣٤,٤	٢	١٦	١٨	٢٠,٢	١٧	٣٩	٥٦	٢١,٥
– هي مصطلح تكنولوجي	–	–	–	–	–	–	–	–	١	٤	٥	١٠,٩	–	–	–	–	٣	٨	١١	١٢,٤	٤	١٢	١٦	٦,٢
– هي استراتيجية تتبعها الشركة	٥	٩	١٤	٣٣,٣	١٥	٥	٢٠	٣٩,٣	٦	١٠	١٦	٣٤,٨	٤	٢	٦	١٨,٨	٨	٢٤	٣٢	٣٥,٩	٣٨	٥٠	٨٨	٣٣,٨
– هي نوع من الأصول غير الملموسة	٣	٧	١٠	٢٣,٨	٣	٧	١٠	١٩,٦	٤	٦	١٠	٢١,٧	٦	٢	٨	٢٥	٤	١٢	١٦	١٨	٢٠	٣٤	٥٤	٢٠,٨
– لا أعلم	٢	٥	٧	١٦,٧	٤	٨	١٢	٢٣,٥	٢	٦	٨	١٧,٤	١	٦	٧	٢١,٨	٢	١٠	١٢	١٣,٥	١١	٣٥	٤٦	١٧,٧
الإجمالي	١٧	٢٥	٤٢	١٠٠	٢٣	٢٨	٥١	١٠٠	١٧	٢٩	٤٦	١٠٠	١٤	١٨	٣٢	١٠٠	١٩	٧٠	٨٩	١٠٠	٩٠	١٧٠	٢٦٠	١٠٠

جدول (٤) : بيان معنوية الاختلافات بين آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة في شركات الأدوية.

البيان	قيمة كا٢	احتمال المعنوية
مفهوم المديرين لإدارة المعرفة		
الاختلافات بين الشركات	٢٨,٠٦	٠,٠٠٥٤ **
الاختلافات بين المستويات الإدارية	٢٠,٦٧	٠,٠٠٠٤ **

** معنوية جداً عند ٠,٠١

ب - مدى توافر مصادر تخليق المعرفة في شركات الأدوية:

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٥) إلى أن درجات توافر مصادر تخليق المعرفة على مستوى إجمالي شركات الأدوية تراوحت بين درجات توافر ضعيفة، كبيرة جداً. حيث يبلغ المتوسط المرجح للدرجات مابين ٠,٢٣، ٣,٥. وجاء ترتيب مصادر تخليق المعرفة على مستوى إجمالي شركات الأدوية كما يلي :

١ - يتم استخدام إدارة مستقلة للبحوث والتطوير بأهمية نسبية ٢٠,٩٪.

٢ - يتم دراسة تركيب أدوية متداولة في السوق وإضافة خصائص جديدة عليها وتسجيلها في وزارة الصحة بأهمية نسبية ٢٠,٥٪.

٣ - تشكيل لجان للمهام المختلفة بأهمية نسبية ١٥٪.

٤ - من خلال الخبرات المكتسبة من المحيطين بأهمية نسبية ١٤,٦٪.

٥ - تعيين مستشارين خارجيين وخبراء بأهمية نسبية ٩,٧٪.

٦ - التعاون المشترك والتكامل مع شركات الدواء الأخرى بأهمية نسبية ٩,٢٪.

٧ - الحصول على توكيلات من الشركات الأجنبية بتصنيع الدواء في مصر بأهمية نسبية ٨,٧٪.

٨ - يتم الحصول على المعرفة من خلال التراخيص ببراءات الاختراع بأهمية نسبية ١,٤٪.

بيان معنوية الفروق بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في تخليق المعرفة :

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٥) إلى وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية، حيث يوضح اختبار كا٢ أن قيمتها المحسوبة معنوية لجميع مصادر تخليق المعرفة. ومما يثبت معه صحة الفرض الثاني الذي قام عليه البحث والقائل : توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في تخليق المعرفة.

جدول (٥) : مصادر تخليق المعرفة في شركات الأدوية

مصادر تخليق المعرفة	الترتيب على مستوى إجمالي الشركات		المتوسط	الأهمية	اختبار كا٢ لبيان معنوية الاختلافات بين الشركات	
	المرجح بالنقط	النهائي	المرجح	النسبية	قيمة كا٢	احتمال المعنوية
- يتم استخدام إدارة مستقلة للبحوث والتطوير.	٩١٢	١	٣,٥	٢٠,٩	١١,٠٩٧٣	٠,٠١١٢*
- الحصول على توكيلات من الشركات الأجنبية بتصنيع الدواء في مصر.	٣٨١	٧	١,٥	٨,٧	٢٤٨,٠٠٠	٠,٠٠٠١**



مصادر تخليق المعرفة	الترتيب على مستوى إجمالي الشركات: المرجح بالنقط	النهائي	المتوسط المرجح	الأهمية النسبية	اختبار كا٢ لبيان معنوية الاختلافات بين الشركات: قيمة كا٢	احتمال المعنوية
- التعاون المشترك والتكامل مع شركات الدواء الأخرى.	٤٠٥	٦	١,٦	٩,٢	٣٢,٧٩٧٢	٠,٠٠٠١**
- يتم الحصول على المعرفة من خلال التراخيص ببراءات الاختراع.	٦٠	٨	٠,٢٣	١,٤	٢٨,٤٠٠	٠,٠٠٠١**
- تعيين مستشارين خارجيين وخبراء	٤٢٣	٥	١,٦	٩,٧	٣٤,٥٥٩٣	٠,٠٠٠١**
- تشكيل لجان للمهام المختلفة.	٦٥٧	٣	٢,٥	١٥	٧١,٣٦٣٥	٠,٠٠٠١**
- يتم دراسة تركيب أدوية متداولة في السوق وإضافة خصائص جديدة عليها وتسجيلها في وزارة الصحة	٨٩٦	٢	٣,٤	٢٠,٥	٥٧,٧١٥٣	٠,٠٠٠١**
- من خلال الخبرات المكتسبة من المحيطين.	٦٣٩	٤	٢,٥	١٤,٦	٦٦,٨٣٨٣	٠,٠٠٠١**

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ** معنوية جداً عند مستوى ٠,٠١.

ج - مدى توافر مصادر تخزين المعرفة في شركات الأدوية:

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٦) إلى أن درجات توافر مصادر تخزين المعرفة على مستوى إجمالي الشركات تراوحت بين درجات توافر كبيرة جداً، ضعيفة. حيث يبلغ المتوسط المرجح للدرجات مابين ٠,٥، ٣,٢، وجاء ترتيب مصادر تخزين المعرفة على مستوى إجمالي شركات الأدوية كما يلي:

١ - يتم تخزين المعرفة يدوياً في السجلات، التقارير، الحالات بأهمية نسبية ٣٦,٩٪.

جدول (٦) : مصادر تخزين المعرفة في شركات الأدوية.

مصادر تخزين المعرفة	الترتيب على مستوى إجمالي الشركات: المرجح بالنقط	النهائي	المتوسط المرجح	الأهمية النسبية	اختبار كا٢ لبيان معنوية الاختلافات بين الشركات: قيمة كا٢	احتمال المعنوية
- يتم تخزين المعرفة يدوياً في السجلات، التقارير، الحالات.	٨٢١	١	٣,٢	٣٦,٩	٣٣,٢٧٦٧	٠,٠٠٠١**
- يتم تخزين المعرفة في شبكات المعلومات الداخلية وقواعد البيانات.	٤٧١	٣	١,٨	٢١,٢	٨٦,٤٩٥٥	٠,٠٠١**
- المعرفة مخزنة في أذهان وعقول العاملين فهي كامنة غير معلنة.	١٢٤	٤	٠,٥	٥,٦	٣٤,٤٨٨٨	٠,٠٠٠١**
- يتم استخدام نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة لطرق وإجراءات التشغيل (الأيزو مثلاً).	٨٠٨	٢	٣,١	٣٦,٣	٥١,٧٢٤٣	٠,٠٠٠١**

** معنوية جداً عند مستوى ٠,٠١.



٢ - يتم استخدام نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة لطرق وإجراءات التشغيل (الأيزو مثلاً) بأهمية نسبية ٣٦,٣٪.

٣ - يتم تخزين المعرفة في شبكات المعلومات الداخلية وقواعد البيانات بأهمية نسبية ٢١,٢٪.

٤ - المعرفة مخزنة في أذهان وعقول العاملين فهي كامنة غير معلنة بأهمية نسبية ٥,٦٪.

بيان معنوية الفروق بين الشركات بالنسبة للمصادر المستخدمة في تخزين المعرفة :

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٦) إلى وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة لمصادر تخزين المعرفة. حيث يوضح اختبار كا٢ أن قيمتها المحسوبة معنوية لجميع مصادر تخزين المعرفة. ومما يثبت معه صحة الفرض الثالث الذي قام عليه البحث والقائل:

توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في تخزين المعرفة.

د - مدى توافر مصادر توزيع المعرفة في شركات الأدوية:

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٧) إلى أن درجات توافر مصادر توزيع المعرفة على مستوى إجمالي الشركات تراوحت بين درجات توافر ضعيفة، كبيرة، حيث يبلغ المتوسط المرجح للدرجات مابين ١، ٣، وجاء ترتيب مصادر توزيع المعرفة على مستوى إجمالي شركات الأدوية كما يلي :

١ - يتم استخدام المناقشات والتعليم المستمر بأهمية نسبية ٢٥,٨٪.

٢ - يتم استخدام التدريب أثناء العمل بأهمية نسبية ٢٤,٤٪.

٣ - يتم استخدام شبكات معلومات داخلية لتوزيع المعرفة بأهمية نسبية ٢١,٥٪.

٤ - يتم استخدام اللجان للتوزيع الداخلي للمعرفة بأهمية نسبية ١٩,٧٪.

٥ - يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات الخاصة بشبكة المعلومات الدولية بأهمية نسبية ٨,٦٪.

بيان معنوية الفروق بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في توزيع المعرفة:

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٧) إلى وجود فروق معنوية بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في توزيع المعرفة، حيث يوضح اختبار كا٢ أن قيمتها المحسوبة معنوية لجميع مصادر توزيع المعرفة، ومما يثبت معه صحة الفرض الرابع الذي قام عليه البحث والقائل: توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في توزيع المعرفة.

جدول (٧) : مصادر توزيع المعرفة في شركات الأدوية.

مصادر توزيع المعرفة	الترتيب على مستوى إجمالي الشركات		المتوسط المرجح	الأهمية النسبية	اختبار كا٢ لبيان معنوية الاختلافات بين الشركات	
	المرجح بالنقط	النهائي			قيمة كا٢	احتمال المعنوية
- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات الخاصة بشبكة المعلومات الدولية.	٢٦٤	٥	١	٨,٦	١٥٨,١٥٠٦	٠,٠٠٠١**



مصادر توزيع المعرفة	الترتيب على مستوى إجمالي الشركات		المتوسط المرجح	الأهمية النسبية	اختبار كا٢ لبيان معنوية الاختلافات بين الشركات	
	المرجح بالنقط	النهائي			قيمة كا٢	احتمال المعنوية
- يتم استخدام شبكات معلومات داخلية لتوزيع المعرفة	٦٥٨	٣	٢,٥	٢١,٥	٩٠,٣٦١	٠,٠٠٠١**
- يتم استخدام التدريب أثناء العمل	٧٤٨	٢	٢,٨	٢٤,٤	٤٢,٠٩٨٩	٠,٠٠٠١**
- يتم استخدام اللجان للتوزيع الداخلي للمعرفة.	٦٠٢	٤	٢,٣	١٩,٧	٤٥,١١٠٥	٠,٠٠٠١**
- يتم استخدام المناقشات والتعليم المستمر	٧٩١	١	٣	٢٥,٨	٣٩,٠٨٣٨	٠,٠٠٠١**

** معنوية جداً عند مستوى ٠,٠١.

هـ - مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في شركات الأدوية :

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٨) إلى أن درجات توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى إجمالي الشركات تراوحت بين درجات توافر ضعيفة، كبيرة. حيث يبلغ المتوسط المرجح للدرجات بين ٠,٩٢، ٢,٧، وجاء ترتيب توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى إجمالي الشركات كما يلي :

١ - هناك تفاعل وتكامل بين المعرفة الخارجية (رصد التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والمعرفة الداخلية) بأهمية نسبية ٩,٣٪.

٢ - التدريب الشامل والمستمر للعاملين بأهمية نسبية ٨,٩٪.

٣ - يوجد نسبة معينة من الأخطاء مسموح بها بأهمية نسبية ٨,٧٪.

٤ - تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بأهمية نسبية ٨,٦٪.

٥ - الاتصالات مفتوحة بين جميع المستويات داخل الشركة بأهمية نسبية ٨,٦٪.

٦ - الصراحة والثقة تحتل قيمة كبرى داخل الشركة بأهمية نسبية ٨,١٪.

٧- يتم تحفيز نشاط تخليق ومشاركة وتوثيق وتوزيع المعرفة داخل الشركة بأهمية نسبية ٦,٥٪.

٨- تفويض السلطات واللامركزية بأهمية نسبية ٦٪.

٩- نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي بأهمية نسبية ٥,٧٪.

١٠- يتم استخدام مؤشرات للأداء لقياس مدى مساهمة العاملين في تخليق المعرفة ومشاركتها مع الغير بأهمية نسبية ٥,٧٪.

١١ -الإدارة حريصة على اقتسام ومشاركة المعرفة داخل الشركة بين العاملين بأهمية نسبية ٥,٤٪.

١٢ -يتم تشجيع التعاون والعمل الجماعي بأهمية نسبية ٥,٣٪.

١٣ -تشجيع العاملين على التجديد والابتكار بأهمية نسبية ٥,٢٪.

١٤- القيادات حريصة على زيادة ميزانيات البحوث والتطوير بأهمية نسبية ٤,٨٪.

١٥- الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل المصفوفي ويبتعد عن الشكل الهرمي بأهمية نسبية ٠,٩٢٪.

بيان معنوية الاختلافات بين الشركات بالنسبة للمتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في شركات الأدوية :

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (٨) إلى عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين الشركات بالنسبة لتوافر المتطلبات الآتية : الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل المصفوفي ويبتعد عن الشكل الهرمي، يوجد نسبة معينة من الأخطاء مسموح بها، حيث كانت قيمة كا٢ غير معنوية، وتوضح النتائج وجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين الشركات بالنسبة لتوافر بقية المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة ومما يثبت معه صحة الفرض الخامس الذي قام عليه البحث والقائل : توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة جزئياً.

جدول (٨) : المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في شركات الأدوية.

المتطلبات	الترتيب على مستوى إجمالي الشركات		المتوسط المرجح	الأهمية النسبية	اختبار كا٢ لبيان الاختلافات بين الشركات	
	المرجح بالنقط	النهائي			قيمة كا٢	احتمال المعنوية
تشجيع العاملين على التجديد والابتكار	٤٠٠	١٣	١,٥	٥,٢	٥٣,٠٥٠٥	٠,٠٠٠١**
- الصراحة والثقة تحتل قيمة كبرى داخل الشركة	٦٢٣	٦	٢,٤	٨,١	٤٣,٧٣٨٧	٠,٠٠٠١**
- الاتصالات مفتوحة بين جميع المستويات داخل الشركة	٦٦٤	٥	٢,٦	٨,٦	٥٢,١٤٦٧	٠,٠٠٠١**
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة	٦٦٥	٤	٢,٦	٨,٦	٣٣,٨٨٠١	٠,٠٠٠١**
- هناك تفاعل وتكامل بين المعرفة الخارجية (رصد التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية) والمعرفة الداخلية	٧١٤	١	٢,٧	٩,٣	٧٦,٧٧٣٦	٠,٠٠٠١**
- يتم استخدام مؤشرات للأداء لقياس مدى مساهمة العاملين في تخليق المعرفة ومشاركتها مع الغير	٤٣٩	١٠	١,٧	٥,٧	٣٠,١٨٣٥	٠,٠٠٠٤**
- الإدارة حريصة على اقتسام ومشاركة المعرفة داخل الشركة بين العاملين	٤٢٠	١١	١,٦	٥,٤	٤٠,٢١٦٩	٠,٠٠٠١**
- التدريب الشامل والمستمر للعاملين	٦٨٥	٢	٢	٨,٩	٩٩,٣٠٨٣	٠,٠٠٠١**
- يتم تحفيز نشاط تخليق ومشاركة وتوثيق وتوزيع المعرفة داخل الشركة	٥٠٣	٧	١,٩	٦,٥	١٠٩,٩٢١	٠,٠٠٠١**
- تفويض السلطات واللامركزية	٤٦٠	٨	١,٨	٦	٥٣,٢٨٣١	٠,٠٠٠١**
- الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل المصفوفي ويبتعد عن الشكل الهرمي	٢٤٠	١٥	٠,٩٢	٣,١	٢,٢٢٢٢	Ns٠,٥٢٧٦
- يتم تشجيع التعاون والعمل الجماعي	٤١٠	١٢	١,٦	٥,٣	٤٩,٦٠٨٨	٠,٠٠٠١**

المتطلبات	الترتيب على مستوى إجمالي الشركات		المتوسط	الأهمية	اختبار كا٢ لبيان الاختلافات بين الشركات	
	المرجح بالنقط	النهائي	المرجح	النسبية	قيمة كا٢	احتمال المعنوية
- يوجد نسبة معينة من الأخطاء مسموح بها	٦٧٢	٣	٢,٦	٨,٧	٤,٣٣٨٥	٠,٣٦٢١ Ns
- نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي	٤٤٠	٩	١,٧	٥,٧	٧٠,٢٧٤٠	٠,٠٠٠١**
- القيادات حريصة على زيادة ميزانيات البحوث والتطوير	٣٧٢	١٤	١,٤	٤,٨	٦٣,٧٣٠٥	٠,٠٠٠١**

** معنوية جداً عند مستوى ٠,٠١.
Ns : غير معنوية.

و - مدى اعتقاد المديرين بوجود إدارة جيدة للمعرفة في شركات الأدوية :

تشير الإجابات كما هي موضحة في جدول (٩) إلى أن نسبة ٤٠,٨٪ من المديرين على مستوى إجمالي شركات الأدوية يعتقدون بوجود إدارة جيدة للمعرفة، وكانت تلك النسبة في شركة ممفيس ٤٧,٦٪، النيل ٤٣,١٪، العربية ٥٢,٢٪، مصر للمستحضرات الطبية ٣١,٣٪، القاهرة ٣٣,٧٪. بينما كانت الإجابة "إلى حد ما" في ٣٨,٨٪ من المديرين على مستوى إجمالي الشركات، بلغت تلك النسبة في شركة ممفيس ٣٥,٧٪، النيل ٣٣,٤٪، العربية ٣٠,٤٪، مصر للمستحضرات الطبية ٤٣,٧٪، القاهرة ٤٦,١٪. ولا يعتقد نسبة ٢٠,٤٪ من المديرين على مستوى إجمالي الشركات بوجود إدارة جيدة للمعرفة داخل شركاتهم حيث كانت إجابتهم "لا"، وكانت تلك النسبة في شركة ممفيس ١٦,٧٪، النيل ٢٣,٥٪، العربية ١٧,٤٪، مصر للمستحضرات الطبية ٢٥٪، القاهرة ٢٠,٢٪.

جدول (٩) : مدى اعتقاد المديرين بوجود إدارة جيدة للمعرفة في شركات الأدوية

الإجابة	ممفيس		النيل		العربية		مصر للمستحضرات الطبية		القاهرة		إجمالي الشركات	
	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪
نعم	٢٠	٤٧,٦	٢٢	٤٣،١	٢٤	٥٢,٢	١٠	٣١,٣	٣٠	٣٣,٧	١٠٦	٤٠,٨
- إلى حد ما	١٥	٣٥,٧	١٧	٣٣,٤	١٤	٣٠,٤	١٤	٤٣,٧	٤١	٤٦,١	١٠١	٣٨,٨
- لا	٧	١٦,٧	١٢	٢٣,٥	٨	١٧,٤	٨	٢٥	١٨	٢٠,٢	٥٣	٢٠,٤
الإجمالي	٤٢	١٠٠	٥١	١٠٠	٤٦	١٠٠	٣٢	١٠٠	٨٩	١٠٠	٢٦٠	١٠٠

حادي عشر – الخلاصة والتوصيات :

تم دراسة موضوع إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام. وقد استهدف البحث بصورة رئيسية استطلاع آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة وبيان مدى وجود مفهوم واضح لديهم تجاهه، ومدى تطبيق المفهوم العلمي لإدارة المعرفة بمراحله المختلفة من تخليق، تخزين، توزيع، تطبيق في الشركات، وبالتالي التعرف على أوجه القصور الموجودة في هذا التطبيق واقتراح أساليب التغلب عليها. وقد تم ذلك من خلال قياس آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة وبيان هل تختلف آرائهم باختلاف الشركات، المستوى الإداري (إدارة عليا – إدارة وسطى)، وقياس مدى توافر المصادر المستخدمة في تخليق وتخزين وتوزيع المعرفة، ومدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في الشركات، وهل توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين الشركات بالنسبة لتلك المصادر والمتطلبات. وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية : التكرارات، النسب المئوية، المتوسط المرجح، اختبار كا^2 لبيان معنوية الفروق.

وفيما يلي أهم النتائج التي أسفر عنها البحث :

١ – صحة الفرض الأول الذي قام عليه البحث والقائل: تختلف آراء المديرين تجاه مفهوم إدارة المعرفة باختلاف شركات الأدوية، المستوى الإداري (إدارة عليا – إدارة وسطى).

٢ – كان المفهوم الأكثر اعتقاداً من المديرين لإدارة المعرفة على مستوى إجمالي الشركات هو الخاص بأنها "هي استراتيجية تتبعها الشركة" يليه المفهوم الخاص "بأنها هي تنمية مهارات الكوادر البشرية" يليه المفهوم الخاص بأنها "هي نوع من الأصول غير الملموسة" يليه المفهوم الخاص بأنها "هي مصطلح تكنولوجي".

٣ – أن نسبة ١٧,٧٪ من المديرين على مستوى إجمالي شركات الأدوية ليس لديهم مفهوم واضح لإدارة المعرفة حيث كانت إجاباتهم "لا أعلم"، وجاء في الإجابات الأخرى: هي جزء من ثقافة المنظمة، هي الإطلاع على المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستوى أداء العاملين في الشركة، هي توصيل المعلومات بين العاملين في الشركة، هي الاستخدام الجيد للمعرفة المتاحة لتحقيق أهداف الشركة، هي الاستغلال الكفء للموارد البشرية المتاحة.

٤ – صحة الفرض الثاني الذي قام عليه البحث والقائل: توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في تخليق المعرفة.

٥ – كان ترتيب مصادر تخليق المعرفة على مستوى إجمالي شركات الأدوية كما يلي : احتل المصدر الخاص بأنه "يتم استخدام إدارة مستقلة للبحوث والتطوير" المرتبة الأولى يليه "يتم دراسة تركيب أدوية متداولة في السوق وإضافة خصائص جديدة عليها وتسجيلها في وزارة الصحة" يليه "تشكيل لجان للمهام المختلفة" يليه "من خلال الخبرات المكتسبة من المحيطين" يليه "تعيين مستشارين خارجيين وخبراء" يليه "التعاون المشترك والتكامل مع شركات الدواء الأخرى" يليه "الحصول على توكيلات من الشركات الأجنبية بتصنيع الدواء في مصر" يليه "يتم الحصول على المعرفة من خلال التراخيص ببراءات الاختراع".

٦ – صحة الفرض الثالث الذي قام عليه البحث والقائل: توجد فوق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في تخزين المعرفة.

٧ – كان ترتيب مصادر تخزين المعرفة على مستوى



إجمالي شركات الأدوية كما يلي : أحتل المصدر الخاص بأنه "يتم تخزين المعرفة يدوياً في السجلات، التقارير، الحالات) المرتبة الأولى يليه "يتم استخدام نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة لطرق وإجراءات التشغيل (الأيزو مثلاً)" يليه "يتم تخزين المعرفة في شبكات المعلومات الداخلية وقواعد البيانات" يليه "المعرفة مخزنة في أذهان وعقول العاملين فهي كامنة غير معلنة".

٨ - صحة الفرض الرابع الذي قام عليه البحث والقائل: توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمصادر المستخدمة في توزيع المعرفة.

٩ - كان ترتيب المصادر المستخدمة في توزيع المعرفة على مستوى إجمالي شركات الأدوية كما يلي : احتل المصدر الخاص بأنه "يتم استخدام المناقشات والتعليم المستمر" المرتبة الأولى يليه "يتم استخدام التدريب أثناء العمل" يليه "يتم استخدام شبكات معلومات داخلية لتوزيع المعرفة" يليه "يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات الخاصة بشبكة المعلومات الدولية".

١٠- صحة الفرض الخامس الذي قام عليه البحث والقائل : توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين شركات الأدوية بالنسبة للمتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة جزئياً.

١١- تراوحت الأهمية النسبية لدرجات توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى إجمالي شركات الأدوية بين ٣,١٪، ٩,٣٪. وكانت أكثر المتطلبات توافراً هو : "هناك تفاعل وتكامل بين المعرفة الخارجية (رصد التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية) والمعرفة الداخلية" يليه "التدريب الشامل والمستمر للعاملين" وكان أقل المتطلبات توافراً "القيادات حريصة على زيادة ميزانيات البحوث والتطوير" يليه "الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل المصفوفى ويبتعد عن الشكل الهرمي".

١٢- يعتقد نسبة ٤٠,٨٪ من المديرين على مستوى إجمالي شركات الأدوية بوجود إدارة جيدة للمعرفة داخل شركاتهم. بينما كانت الإجابة "إلى حد ما" في ٣٨,٨٪ من المديرين، وكانت الإجابة "لا" في نسبة ٢٠,٤٪ من المديرين.

التوصيات :

١ - ضرورة الاندماج بين شركات أدوية قطاع الأعمال العام وتكوين كيان واحد قوى لمواجهة المنافسة الشرسة التي تفرضها دولية الخدمات ودخول شركات عالمية جديدة لسوق الدواء المصري ومما يسهل من حدوث ذلك تشابه التنظيم الإداري والمالي لتلك الشركات. ولاشك أن ذلك الاندماج من الممكن أن يسهم بدرجة كبيرة في توفير رؤوس الأموال اللازمة للأبحاث والتطوير واستقطاب وتعيين الكوادر البشرية وتشجيعها وتحفيزها على الابتكار والاختراع. حيث أنه على الرغم من وجود قطاع مستقل للأبحاث والرقابة في جميع تلك الشركات إلا أن النشاط الخاص بالحصول على تراخيص ببراءات اختراعات جديدة للأدوية ضعيف في الشركات، فالوضع الحالي في تلك الشركات هو إعادة تسجيل أدوية متداولة في السوق لعلاج الأمراض في وزارة الصحة تحت مسميات بديلة أو بعد إجراء بعض التعديلات أو الإضافة عليها ولكن ليس اختراعاً لأدوية جديدة بالمعنى المتعارف عليه عالمياً. وهذا يرجع بصورة رئيسية إلى ضعف ميزانيات البحوث والتطوير في تلك الشركات وعدم الإنفاق بالدرجة الكافية على هذا النشاط. وقد بدأت بالفعل أثناء إجراء الدراسة الميدانية للبحث الخطوات المبدئية لدراسة اقتصاديات دمج الشركة العربية

للأدوية والصناعات الكيماوية (إدكو) مع شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، والتي يمكن اعتبارها خطوة على الطريق يجب أن تتبعها العديد من الخطوات لدمج جميع الشركات في كيان واحد.

٢ - لابد من العمل على توضيح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة في شركات أدوية قطاع الأعمال العام، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال إنشاء إدارة مستقلة تحت مسمى إدارة المعرفة في تلك الشركات تكون تبعيتها لرئيس مجلس الإدارة وتكون مسئوليتها الرئيسية نشر مفهوم وثقافة إدارة المعرفة داخل الشركة ووضع المؤشرات الرقابية الملائمة لقياس نجاح كل مرحلة من مراحلها، والعمل على ربط برامج التحفيز والمكافآت بها.

٣ - ضرورة العمل على تحفيز أنشطة تخليق ومشاركة وتوثيق وتوزيع وتطبيق المعرفة داخل شركات أدوية قطاع الأعمال العام. فعلى سبيل المثال : يمكن عمل مسابقة- دورية بين القطاعات والإدارات المختلفة، واختيار أحسن إدارة تتم فيها هذه الأنشطة وتحفيز تلك الإدارة مادياً ومعنوياً والإعلان عنها داخل الشركة في لوحات التكريم والاجتماعات والاحتفالات.

٤ - ضرورة الابتعاد عن الشكل التقليدي للهيكل التنظيمي الهرمي في شركات أدوية قطاع الأعمال العام وتشجيع أشكال الهياكل التنظيمية المصفوفية والتي تعتمد على العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات المختلفة وتنظيمات فرق العمل.

٥ - العمل على انتشار نمط المدير الديمقراطي العصري والذي يشجع العاملين على التجديد والابتكار ويدعم المبادرات الفردية والجماعية ويهتم بإعداد الجيل الثاني من القيادات ولن يتأتى ذلك إلا بتدريب المديرين على زيادة درجة تفويض السلطات واللامركزية لمرؤوسيهم.

٦ - استكمال ميكنة العمل داخل الإدارات المختلفة في شركات أدوية قطاع الأعمال العام وربطها بعضها ببعض من خلال شبكة متكاملة للمعلومات داخل كل شركة، ومما يسهل من تجميع وتخزين المعرفة الظاهرة واسترجاعها وتوزيعها بالسرعة والدقة اللازمة لسير العمل.

هوامش البحث :

١ - سمير أبو الفتوح، "الإدارة الاستراتيجية للأودية التكنولوجية كمنطلق لجذب الاستثمارات في الصناعات الواعدة ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، **المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر: استراتيجيات الصناعة المصرية بين الواقع والطموحات**، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ٣٠ أبريل ١٩٩٨ ، ص ٣-٤ .

٢ - على السلمي، "الإدارة بالمعرفة" ، ورقة علمية مقدمة **إلى ندوة تطبيقات عصر المعرفة في تطوير أداء منظمات الأعمال المصرية - نموذج متكامل لتطوير الأداء المؤسسي**، جامعة القاهرة - مركز البحوث والدراسات التجارية ، ٢٠٠٤ ، ص ٤ .

٣ - عادل محمد زايد ، "متطلبات التنمية الإدارية فى ظل عصر المعرفة"، ورقة علمية مقدمة إلى **ندوة تطبيقات عصر المعرفة فى تطوير أداء منظمات الأعمال المصرية- نموذج متكامل لتطوير الأداء المؤسسي**، مرجع سبق ذكره، ص٤ .

٤ - منصور الجمرى، عصر المعلومات يقود الإنسانية إلى عصر المعرفة، ومن عصر المعرفة : جميعنا تلاميذ"، مايو ٢٠٠١

Website : http://www.admin@al-jazirah.com

5- Ernst & Young, "Executive Perspective on Knowledge in the Organization", **Ernst & young Center for Business Innovation and Business Intelligence Report, 1997.**

٦ - صلاح الدين الكبيسى، **إدارة المعرفة** (بيروت: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤)، ص١٨.

٧ - ريم الزامل ، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة" ، **مجلة العالم الرقمي** ، ١٣ أبريل ٢٠٠٣ .
Website : http://www.admin@al-jazirah.com.

٨ - أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ، دراسة **حالة قطاع الصناعات الدوائية في التسعينات** ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ١٨.

٩ - محمد رؤوف حامد، "الإدارة الاستراتيجية لصناعة الدواء المصرية في بداية القرن الحادي والعشرين" ورقة عمل مقدمة إلى **مؤتمر إدارة الاستثمار والتصدير أهم تحديات القرن القادم**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٤-٢٦ أكتوبر ١٩٩٦، ص ١ .

١٠- جمال نور، "إنتاج واستهلاك الأدوية خلال الفترة من ١٩٨١-١٩٩١ والتوقعات المستقبلية"، دراسة مقدمة **لندوة الدكتور عبده سلام للصناعات الدوائية**، شعبة الدواء، أكاديمية البحث العلمي، ١٩٩٢، ص٥٥ .

١١ - قامت الباحث بدراسة استطلاعية لشركات أدوية قطاع الأعمال العام خلال الفترة من سبتمبر - ديسمبر ٢٠٠٤ ، قابلت فيها العديد من المسئولين في الشركة القابضة للأدوية والتي تقوم بالإشراف والرقابة على شركات أدوية قطاع الأعمال العام ، وكذلك العديد من المسئولين في الشركات التابعة ، وذلك بهدف تحديد مشكلة البحث ، واختبار قائمة الاستقصاء .

١٢ - محمد رؤوف حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢.

١٣ - صلاح الدين فهمي محمود ، محمد يونس عبد الحليم، "انعكاس اتفاقية الملكية الفكرية على صناعة الدواء في مصر"، **المجلة العلمية لكلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر** ، العدد (٢٧) ، ٢٠٠٢ ، ص ٥٥٣ - ٥٥٤.

١٤ - جريدة الجمهورية الأسبوعي، ٣ فبراير ٢٠٠٥، ص٢٣.

١٥- المرجع السابق ، ص ٢٣.

١٦- حسن حمدي، **الإدارة في عصر المعلومات** (الرياض: ألفا للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣)، ص٧٧.

17. Dawid, C. Blair: "The Challenge of Commercial Document Retrieval, 1", **Information Processing and Management,** March 2002, P. 273.

١٨- محمد رؤوف حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣.

١٩- جامعة الدول العربية، الإدارة العامة للشئون الاقتصادية، اتفاقية الجات وتأثيرها على قطاع الصناعات الدوائية العربية"، بحث مقدم من **الإتحاد العربي لمنتجي الأدوية**، عمان - الأردن، ٧ يوليو ١٩٩٧ ، ص ١٠-١١ .

٢٠ - عماد عبد الوهاب الصباغ ، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" ، ٢٠٠٤ .

Website:
http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_3/knowledge_management.htm

21. R. Ruggles. "The State of the Notion : Knowledge Management in Practice". **California Management Review,** Vol. 40, No. 3 (1998), PP. 80-89.

22. G.V. Krogh, "Care in Knowledge Creation", **California Management Review,** Op. Cit., PP. 151-152.

23. Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, **Knowledge Management: Best Practices in Europe** (Springer: Mertins, Heisig, Vorbeck (Eds.), 2001), PP. 94-123.

24. Minsoo Shin, Tony Holoden and Ruth A. Schmidt, "From Knowledge Theory to Management Practice: Towards an Integrated Approach", **Information Processing & Management**, Vol. 37, Issue.2, March 2001, PP. 336-316.

٢٥- ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، "إدارة المعرفة : مفاهيم - مبادىء - تطبيقات" ، **المؤتمر السنوي الثامن : إدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة - التحديات والطموحات** ، جامعة عين شمس ، وحدة الأستاذ الدكتور رشاد الحملاوي لبحوث الأزمات ، ص ٣١٦ - ٣٢٨ .

٢٦- عماد عبد الوهاب الصباغ ، مرجع سبق ذكرة .

٢٧- ميرفت مصطفى كمال الكلاوي ، إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي، **مجلة الإدارة:** مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العددان الثالث والرابع، المجلدان الأربعون والحادي والأربعون، يناير - ابريل ٢٠٠٥ ، ص ١٢٠ .

28. E. Knapp, "Know-How's Not Easy: How to Keep Knowledge Management from Flickering out", **Computer World (Leadership Series),** 1997.
Website: http://www. Computer world. Com/home/on Line 9697. nsf/All/970317 Leadership.



29. H.M. Zack, "Managing Codified Knowledge, **Sloan Management Review,** Vol. 40, No. 4 (1999), P. 45.
30. D.B. Harris, "Creating a Knowledge Centric Information Technology Environment", Technology in Education Institute, 1996.
Website: http://www.htcs.com/ckc.htm.
31. F.I. Dretske, "Knowledge and the Flow of Information", Stanford, **CA: CLSI Publications,** 1999.
32. Minsoo Shin, Tony Holden and Ruth A. Schmidt, Op. Cit., P. 337-338,
٣٣ – عماد عبد الوهاب الصباغ ، مرجع سبق ذكره.
34. KPMG, **Knowledge Management Research Report, 1998.**
Website: http: //www.Kpmg.Com
35. J. Millar, A. Demaid & P. Quintas, "Trans-Organizational Innovation: a Framework for Research", **Technology Analysis & Strategic Management,** Vol. 9, No. 4 (1997), PP. 399-400.
36. I. Nonaka and H. Takenchi, **The Knowledge Greating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation** (N.Y: Oxford University Press, 1995), P. 31.
37. I. Nonaka, "Adynamic Theory of Organizational Knowledge Creation:, **Organization Science,** Vol. 5, No. 1 (1994), P. 14.
38. C.J. Spender, "Organizational Knowledge Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory", **Journal of Organizational change Management,** Vol. 9, No. 1 (1996), P. 63.
39. E.R. Bohn, "Measuring and Managing Technological Knowledge", "**Sloan Management Review,** Vol. 26, No. 1 (1994), P. 61.
40. Minsoo Shin, Tony Holden and Ruth A. Schmidt, Op. Cit., P. 339.
41. Skyrme, J. David, "Knowledge Management: Making Sense of an Oxymorn Management Insight", 2nd Series, No. 2, 1997.
Webbsite: htt://www. Skyrme. com. insi ghts//22 km, htm.
42. Carrall, Sheila, "Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business?", 1999.
Website: http://www. rdg. ac.uk/Libweb
٤٣ – ريم الزامل ، مرجع سبق ذكره .
44. Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, Op. Cit., PP. 3-4.
45. I. Nonaka & H. Takeuchi, Op. Cit., P. 35.
- M. Demarest, "Understanding Knowledge Management", **Journal of Long Range Planning,** Vol. 30, No. 3 (1997), P. 374.
- J. Libovitz "Key Ingredients to the Success of An Organizations", **Knowledge and Process Management,** Vol. 6, No. 1 (1999), PP. 37-40.
46. I. Nonaka, Op. Cit., P. 35.
47. Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, Op. Cit., P. 3.
48. **Ibid.,** P. 4.
49. **Ibid.,** P. 4.
50. B. Junnarkar, C.V. Brown, "Re-assessing the Enabling Role of Information Technology in K.M", **Journal of Knowledge Management,** Vol. 1, No. 2 (1997), P. 142.
51. Minsoo Skin, Tony Holden and Ruth A. Schmidt, Op. Cit., P. 337.
52. D.A. Levinthal, J.G. March, "The Mayopia of Learning", **Strategic Management Journal,** Vol. 14, Special Issue (1993). PP. 95-98.
53. Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, Op. Cit. P. 5.
54. **Ibid.,** P. 5.
55. **Ibid.,** P. 5.
56. P. Baumard, **Tacit Knowledge in Organization** (London: Sage Publications, 1999), P. 215.
57. P.J. Hinds and J. Pfeffer, **Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management** (Cambridge: the Mitpress, 2003), PP. 3-26.
٥٨– علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١-٣٢.
59. Dave Ulrich, "Intellectual Capital = Competence × Commitment", **Sloan Management Review,** Vol. 39, No. 2 (Winter 1998), PP. 4-5.
60. E.D. Michael and T. Kanti Srikantaiah, **Knowledge Management : Lessons Learned, What Works and What Doesn't** (N.Y. Information Today Inc., 2004), P. 408.
61. Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, Op. Cit. P. 5.
٦٢ – يحتوي ملحق البحث على قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية .
٦٣ – جلال مصطفى الصياد، مصطفى جلال، **المعاينة الإحصائية** (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٣)، ص١٠٩.



قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

١ - أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، دراسة **حالة قطاع الصناعات الدوائية فى التسعينات**، القاهرة، ١٩٩٤.

٢ - جامعة الدول العربية ، الإدارة العامة للشئون الإقتصادية، "اتفاقية الجات وتأثيرها على قطاع الصناعات الدوائية العربية" ، بحث مقدم من **الإتحاد العربى لمنتجى الأدوية**، عمان - الأردن، ٧ يوليو ١٩٩٧ .

٣ - جريدة الجمهورية الأسبوعى ، ٣ فبراير ٢٠٠٥ .

٤ - جمال نور، "إنتاج واستهلاك الأدوية خلال الفترة من ١٩٨١-١٩٩١ والتوقعات المستقبلية"، دراسة مقدمة **لندوة الدكتور عبده سلام للصناعات الدوائية**، شعبة الدواء، أكاديمية البحث العلمى، ١٩٩٢ .

٥ - جلال مصطفى الصياد، مصطفى جلال ، **المعاينة الإحصائية** (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٣).

٦ - حسن حمدى، **الإدارة فى عصر المعلومات** (الرياض : ألفا للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣).

٧ - سمير أبو الفتوح ، "الإدارة الاستراتيجية للأودية التكنولوجية كمنطلق لجذب الاستثمارات فى الصناعات الواعدة ومواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين" ، **المؤتمر العلمى السنوى الرابع عشر : استراتيجيات الصناعة المصرية بين الواقع والطموحات** ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ٣٠ أبريل ١٩٩٨ .

٨ - صلاح الدين الكبيسى ، **إدارة المعرفة** (بيروت : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٤) .

٩ - صلاح الدين فهمى محمود ، محمد يونس عبد الحليم ، "انعكاس اتفاقية الملكية الفكرية على صناعة الدواء فى مصر" ، **المجلة العلمية لكلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر** ، العدد (٢٧) ، ٢٠٠٢ .

١٠ - عادل محمد زايد ، "متطلبات التنمية الإدارية فى ظل عصر المعرفة" ، ورقة عمل مقدمة إلى **ندوة تطبيقات عصر المعرفة فى تطوير أداء منظمات الأعمال المصرية - نموذج متكامل لتطوير الأداء المؤسسى**، جامعة القاهرة - مركز البحوث والدراسة التجارية ، ٢٠٠٤ .

١١- على السلمى ، "الإدارة بالمعرفة" ورقة علمية مقدمة إلى **ندوة تطبيقات عصر المعرفة فى تطوير أداء منظمات الأعمال المصرية - نموذج متكامل لتطوير الأداء المؤسسى** ، مرجع سبق ذكره .

١٢- محمد رؤوف حامد ، "الإدارة الاستراتيجية لصناعة الدواء المصرية فى بداية القرن الحادى والعشرين" ، ورقة عمل مقدمة إلى **مؤتمر إدارة الاستثمار والتصدير أهم تحديات القرن القادم** ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٤-٢٦ أكتوبر ١٩٩٦ .

١٣- ممدوح عبد العزيز الرفاعى ، "إدارة المعرفة : مفاهيم - مبادىء - تطبيقات" ، **المؤتمر السنوى الثامن : إدارة الأزمات فى ظل المتغيرات البيئية المعاصرة - التحديات والطموحات** ، جامعة عين شمس، وحدة الأستاذ الدكتور محمد رشاد الحملاوى لبحوث الأزمات ، ٢٠٠٣ .

١٤- ميرفت مصطفى كمال الكلاوى ، "إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى" ، **مجلة الإدارة** : مجلة ربع سنوية يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، العددان الثالث والرابع ، المجلدان الأربعون والحادي والأربعون ، يناير - ابريل ٢٠٠٥ .

مراجع على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :

١ - ريم الزامل، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، ١٣ أبريل ٢٠٠٣ .
Website:http://www.admin@al-jazirah.com

٢ - عماد عبد الوهاب الصباغ ، "إدارة المعرفة ودورها فى إرساء مجتمع المعلومات" ، ٢٠٠٤ .
Website:http://www.Arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot3/knowledge.management.htm

٣ - منصور الجمرى ، "عصر المعلومات يقود الإنسانية إلى عصر المعرفة ، ومن عصر المعرفة : جميعنا تلاميذ" ، مايو ٢٠٠١ .
Website:http://www.Admin@al-jazirah.com

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1 - Bohn, E.R. (1994). "Measuring and Managing Technological Knowledge, **Sloan Management Review,** Vol. 26, No. 1.

2. Baumard, P. (1999). **Tacit knowledge in Organization,** London: Sage Publication.

3. David, C. Blair. (2002). "The Challenge of Commercial Document Retrieval, 1", **Information Processing and Management,** March.

4. Dretske, F.I. (1999). "Knowledge and the Flow of Information", Stanford, **CA: CLSi Publications.**

5. Demarest, M. (1997). "Understanding Knowledge Management", **Journal of Long Range Planning,** Vol. 30, No. 3.

6. Ernst & Young (1997). "Executive Perspective on Knowledge in the Organizaiton", **Ernst & Young Center for Business Innovation and Business Intelligence Report.**

7. Hinds, P.J. & J. Pferrer (2003). **Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management,** Cambridge: The mitpress.

8. Junnarkar, B., Brown, C.V. (1997). "Reassessing the Enabling Role of Information Technology in KM", **Journal of Knowledge Management,** Vol. 1, No. 2.

9. Krogh, G.V. (1998). "Care in Knowledge Creation", **California Management Review,** Vol. 40, No. 3.

10. Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck. (2001). **Knowledge Management: Best Practices in Europe,** Springer: Mertins, Heisig, Vorbeck (Eds.).

11. Levinthal, D.A. & March, J.G. (1993). "The Mayopia of Learning", **Strategic Management Journal,** Vol. 14, Special Issue.

12. Libovitz, J. (1999). "Key Ingredients to the Success of an Organization's", **Knowledge and Process Management,** Vol. 6, No.1.

13. Michael, E.D. and Srikantaiah, T. (2004). **Knowledge Management: Lessons Learned, What Works and What Doesn't,** N. 4: Information today Inc.

14. Miller, J.; Demaid, A. & Quintas, P. (1997). "Transorganizational Innovation: a Frame Work for Research", **Technology Analysis & Strategic Management,** Vol. 9, No. 4.

15. Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge", **Organization Science,** Vol. 5, No. 1.

16. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation,** N. Y: Oxford University Press.

17. Ruggles, R. (1998). "The State of The Notion: Knowledge Management in Practice, **California Management Review,** Op. Cit.

18. Spender, C.J. (1996). "Organizational Knowledge Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory", **Journal of Organizational Change Management, Vol. 9, No. 1.**

19. Shin Minsoo, Holden Tony and Schmidt Ruth R. (2001). "From Knowledge Theory to Management Practice: To Wards an Integrated Approach", **Information Processing & management,** Vol. 37 (March), Issue 2.

20. Ulrich Dave (1998). "Intellectual Capital = Competence X Commitment", **Sloan Management Review,** Vol. 39 (Winter), No. 2.

21. Zack, H.M. (1999). "Managing Codified Knowledge, **Sloan Management Review,** Vol. 40, No. 4.

مراجع على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :

1. Corrall, Sheila (1999). "Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business?" **Website:** http://www/rdg. ac, K/Libweb.

2. Harris, D.B. (1996). "Creating a Knowledge Centric Information Technology Environment", **Technology in Education Institute.**

Website: http://www.htcs.com/ckc.htm.

3. Knapp, E. (1997). "Know-How's Not Easy: How to Keep Knowledge Management form Flickering out", **Computer World** (Leadership Series). **Website:** http://www. Computer World.com/home/on Line 9697. nsf/ALL/970317 Leadership

4. **KPMG (1998). Knowledge Management Research Report.**

Website: http://www.KPMG.com

5. Skyrme, J.David (1997). "Knowledge Management: Making Sense of an Oxymorn Management Insight", 2nd Series, No. 2. **Website:** http://WWW. Skyrme.Com. insights/22 km.htm.





ملحق البحث : قائمة الاستقصاء

موضوع الاستقصاء

تهدف هذه القائمة إلى تجميع الآراء والحقائق عن "إدارة المعرفة – دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام" .

ونؤكد لسيادتكم بأن الاستجابات في هذه القائمة سرية ولن تستخدم إلا بمعرفة الباحثة لغرض البحث العلمي فقط .

الباحثة : د/ هالة طه محمد

(١) ما هو مفهومك لإدارة المعرفة ؟

- هي تنمية مهارات الكوادر البشرية . ( )
- هي مصطلح تكنولوجي . ( )
- هي استراتيجية تتبعها الشركة . ( )
- هي نوع من الأصول غير الملموسة . ( )
- لا أعلم . ( )
- أخرى برجاء ذكرها .

----

(٢) فيما يلي مصادر تخليق، تخزين، توزيع المعرفة، المطلوب وضع علامة (✓) أمام درجة توافر كل مصدر داخل شركتكم .

البيـــــــان	درجة التوافـــــر				
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	معدومة
مصادر تخليق المعرفة : – يتم استخدام إدارة مستقلة للبحوث والتطوير .					
– الحصول على توكيلات من الشركات الأجنبية بتصنيع الدواء في مصر.					
– التعاون المشترك والتكامل مع شركات الدواء الأخرى .					
– يتم الحصول على المعرفة من خلال التراخيص ببراءات الاختراع .					
– تعيين مستشارين خارجيين وخبراء .					
– تشكيل لجان للمهام المختلفة .					
– يتم دراسة تركيب أدوية متداولة في السوق، وإضافة خصائص جديدة عليها وتسجيلها في وزارة الصحة .					
– من خلال الخبرات المكتسبة من المحيطين .					
مصادر تخزين المعرفة : – يتم تخزين المعرفة يدوياً في السجلات ، التقارير ، الحالات .					
– يتم تخزين المعرفة في شبكات المعلومات الداخلية وقواعد البيانات .					
– المعرفة مخزنة في أذهان وعقول العاملين، فهي كامنة غير معلنة.					
– يتم استخدام نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة لطرق وإجراءات التشغيل (الأيزو مثلاً) .					
مصادر توزيع المعرفة : – يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات الخاصة بشبكة المعلومات الدولية .					
– يتم استخدام شبكات معلومات داخلية لتوزيع المعرفة .					

البيـــــــان	درجة التوافـــر				
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	معدومة
- يتم استخدام التدريب أثناء العمل .					
- يتم استخدام اللجان للتوزيع الداخلي للمعرفة .					
- يتم استخدام المناقشات والتعليم المستمر .					

(٣) فيما يلي المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة ، المطلوب وضع علامة (✓) أمام درجة توافر كل مطلب داخل شركتكم .

المتطلبـــــات	درجة توافرها				
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	معدومة
- تشجيع العاملين على التجديد والابتكار.					
- الصراحة والثقة تحتل قيمة كبرى داخل الشركة					
- الاتصالات مفتوحة بين جميع المستويات داخل الشركة.					
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة.					
- هناك تفاعل وتكامل بين المعرفة الخارجية (رصد التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية) والمعرفة الداخلية .					
- يتم استخدام مؤشرات للأداء لقياس مدى مساهمة العاملين في تخليق المعرفة ومشاركتها مع الغير .					
- الإدارة حريصة على اقتسام ومشاركة المعرفة داخل الشركة بين العاملين .					
- التدريب الشامل والمستمر للعاملين .					
- يتم تحفيز نشاط تخليق ومشاركة وتوثيق وتوزيع المعرفة داخل الشركة .					
- تفويض السلطات واللامركزية .					
- الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل المصفوفي ويبتعد عن الشكل الهرمي.					
- يتم تشجيع التعاون والعمل الجماعي .					
- يوجد نسبة معينة من الأخطاء مسموح بها .					
- نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي					
- القيادات حريصة على عدم تخفيض ميزانيات . البحوث والتطوير .					

(٤) إذا علمت أن إدارة المعرفة تشمل كل المراحل السابقة من تخليق، تخزين، توزيع، تطبيق. فهل تعتقدِ بوجود إدارة جيدة للمعرفة داخل شركتكم ؟ □ نعم. □ إلى حد ما. □ لا.

- اسم الشركة : — ت :
- اسم المستقصى منه : — الوظيفة :
- المستوى الإداري : أخيراً شكراً لحسن تعاونكم ،،



سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي وأثرها على جودة الأرباح المحاسبية

د. سامية طلعت جاب الله
مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة – جامعة الأزهر

مقدمة:

أدى إفلاس بعض الشركات الأمريكية [١] ذات الثقل الاقتصادي الكبير، وتلقى كبرى مكاتب المحاسبة والمراجعة الأمريكية اللوم إما بسبب المشاركة في الغش أو عدم الكشف عنه إلى وجود تساؤلات حول عمل مراجع الحسابات الخارجي وإلى تركيز اهتمام المستثمرين ومستخدمي القوائم المالية على جودة الأرباح والقوائم المالية بصفة عامة، وظهرت آراء تنادى بضرورة إعادة النظر في معايير المحاسبة والمراجعة، كما صدر في الولايات المتحدة الأمريكية قانون Sarbanes –Oxley عام ٢٠٠٢ لحماية المستثمرين وتحسين دقة وإمكانية الاعتماد والثقة في القوائم المالية. ومن الشروط التي تضمنها هذا القانون ضرورة تغيير كل شريك [٢] مسئول عن فحص حسابات عميل معين وكذلك ضرورة تغيير المديرين الذين يلعبون دوراً هاماً في عملية المراجعة كل خمس سنوات، كما تم منع شركات المراجعة من تقديم خدمات استشارية لا تتعلق بمهنة المراجعة لعملائها (Arel et al. , 2005, p. 1 of 8; Rittenberg and Schwieger, 2005, pp. 40-41). كما أصدرت بعض الدول مثل استراليا وألمانيا قوانين تتضمن شروط تقيد طول فترة ارتباط المراجع بالعميل "Auditor Tenure" لتحسين جودة التقارير المالية ودعم استقلال المراجع (Ng, ----, p. 4; Hamilton et al. , 2005, p. 3).

وقد لوحظ عدم اتفاق الباحثين فيما يتعلق بأثر التغيير الدوري الإلزامي للمراجع الخارجي "Mandatory auditor rotation" على جودة المراجعة وجودة الأرباح المحاسبية بصفة عامة. فعلى حين أشار البعض (على سبيل المثال (Kim et al., 2004, pp. 1-37; Hamilton et al. , 2005, pp. 1-28) إلى أن التغيير الدوري الإلزامي للمراجع الخارجي يؤدى إلى زيادة جودة المراجعة والأرباح المحاسبية، أشار آخرون (Myers et al. , 2003, pp. 779-799, Ghosh and Moon, 2004, pp. 1-31) إلى أنه كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل كلما زادت جودة المراجعة والأرباح المحاسبية، وهذا يعنى أن التغيير الدوري للمراجع سيؤدى إلى انخفاض جودة المراجعة والأرباح المحاسبية.

وعلى ذلك فإن المشكلة محل البحث تتمثل في عدم وجود تقييم واضح لسياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي، وما إذا كانت هذه السياسة تؤدى إلى تحسين جودة المراجعة والأرباح المحاسبية والتقارير المالية بصفة عامة أم لا.

وفقاً لما سبق فإن هذا البحث يهدف إلى تقييم سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي، وأثر هذه السياسة على جودة المراجعة والأرباح المحاسبية.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

١ – ما مدى تطبيق سياسة التغيير الدوري الإلزامي

لمراجع الحسابات الخارجي في بعض الدول؟

٢ – ما هي إيجابيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي؟

٣ – ما هي سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي؟

٤ – ما أثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي على جودة المراجعة؟

٥ – ما أثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي على جودة الأرباح المحاسبية؟

وسيتم الاعتماد على المنهج النظري لاستقراء أهم ما نشر في الكتب والدوريات العلمية وشبكة المعلومات (Internet) التي تناولت موضوع الدراسة لجمع ومراجعة ومناقشة وتحليل ما هو موجود في الأدب المحاسبي حتى يمكن الإجابة على التساؤلات السابقة وتحقيق الهدف من هذا البحث.

وينقسم البحث إلى ستة أقسام بالإضافة إلى المقدمة والمراجع. يعرض القسم الأول مدى تطبيق بعض الدول لسياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي، ويناقش القسم الثاني ايجابيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي، حيث يعرض هذا القسم إيجابيات التغيير الدوري الإلزامي لكل من شركات المراجعة والشركاء المسئولين عن عملية المراجعة. ويعرض القسم الثالث سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي للمراجع الخارجي حيث يتناول هذا القسم سلبيات التغيير الدوري الإلزامي لكل من شركات المراجعة والشركاء المسئولين عن عملية المراجعة. ويحلل القسم الرابع أثر هذه السياسة على جودة المراجعة، ويناقش القسم الخامس سياسة التغيير الدوري الإلزامي وجودة الأرباح المحاسبية. ويتناول هذا القسم مقاييس جودة الأرباح، وأثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي على جودة الأرباح. ويعرض القسم الأخير خلاصة ونتائج وتوصيات البحث.

١ – مدى تطبيق بعض الدول لسياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي:

تبنت بعض الدول (مثل إيطاليا) سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة "Mandatory audit firm Rotation" حيث حددت عدد السنوات المتتالية التي يمكن أن تراجع فيها شركة المراجعة حسابات عميل معين، بينما اكتفت دول أخرى (مثل الولايات المتحدة الأمريكية) بتطبيق سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشريك المسئول عن عملية المراجعة "Mandatory audit partner rotation"

– ففي الولايات المتحدة الأمريكية ألزم قانون Sarbanes – Oxley (والذي صدر عام ٢٠٠٢) شركات المراجعة بضرورة تغيير كل شريك مسئول عن مراجعة القوائم المالية لعميل معين كل ٥ سنوات بصفة دورية. وقد اعتبر الكونجرس أثناء جلساته لمناقشة هذا القانون أن التغيير الإلزامي لشركات المراجعة يعتبر بمثابة تحسين لاستقلال المراجع وجودة المراجعة لكنه قرر أن إلزام الوحدات محل المراجعة بالتغيير الدوري لشركات المراجعة أمر يحتاج إلى مزيد من الدراسة. لذلك قام مكتب المحاسبة العام(٣) بعمل دراسة مسحية شملت عدد كبير من أكبر شركات المحاسبة وكذلك الشركات المحلية والأجنبية المسجلة في بورصة الأوراق المالية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تكاليف التغيير الإلزامي لشركات المراجعة تفوق الفوائد المترتبة عليه وبالتالي فإن التغيير الإلزامي لشركات المراجعة ليس هو أكفأ السبل لزيادة استقلال المراجع وزيادة جودة المراجعة إذا أخذ في الاعتبار التكاليف المالية الإضافية وخسارة الخبرة بأحوال وظروف العميل والتي تكون شركة المراجعة قد اكتسبتها خلال



فترة المراجعة. كما توصلت الدراسة إلى أن تغيير الشركاء بصفة دورية سوف يحقق الفوائد المرجوة منه دون الحاجة إلى إصدار قانون يلزم شركات المراجعة بالتعاقب على مراجعة حسابات العملاء كل فترة زمنية معينة (GAO, 2003, p. 1).

– وفى إنجلترا أسست الحكومة البريطانية المجموعة المنسقة لأعمال المراجعة والمحاسبة "CGAA"(4) لكي تحد الإصلاحات المطلوبة لاستعادة الثقة في التقارير المالية عقب انهيار شركة Enron وغيرها من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أوصت "CGAA" في يناير ٢٠٠٣ بضرورة تغيير الشريك الرئيسي في عملية المراجعة "Lead audit Partner" كل ٥ سنوات، ولكن التغيير الدوري لشركات المراجعة لا يعد خطوة ضرورية (FEE (5), 2004, p. 5).

– وفى ألمانيا ألزم القانون التجاري الألماني (الجزء ٣١٩ الفقرة الثالثة) الشركات بضرورة تغيير الشركاء المسئولين عن عملية المراجعة كل سبع سنوات---- (Ng, ., p. 2)

– وفى فرنسا قدمت اقتراحات عام ١٩٩٨ لتعديل قانون الشركات الفرنسي، وقد تضمن هذا القانون تحديد الفترة التي يسمح فيها للمراجع القانوني أن يراجع حسابات شركة معينة بـ ٦ سنوات على اعتبار أن هذا الإجراء سيزيد استقلال المراجعين القانونيين، ولكن تم استبعاد هذا الشرط من مقترحات الإصلاح على اعتبار أن استقلال وموضوعية المراجع يمكن تحقيقها والتأكد منها بطرق أخرى (FEE, 2004, p. 5).

– أما في استراليا فقد تم إصدار قانون الشركات عام ٢٠٠١ والذي طالب بتغيير الأفراد الذين يلعبون دوراً هاماً في عملية المراجعة (مثل المراجع الذي يتعاقد مع العميل أو الذي يقود عملية المراجعة) كل ٥ سنوات (Hamilton et al., 2005, p. 3).

– وفى إيطاليا – حيث تم فرض سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة كل ٩ سنوات منذ عام ١٩٧٤ – تم تشكيل لجنة "Galgano Committee" عقب الانهيارات التي حدثت في الشركات الأمريكية حيث أوصت بضرورة استمرار سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة وعدم السماح بتجديد التعاقد بين شركة المراجعة والعميل قبل مضى ٦ سنوات على انتهاء التعاقد السابق (Ng, ---, p. 2 ; FEE, 2004, p. 5).

– وفى كندا وضع المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين(٦) "CICA" مسودة معيار جديد لاستقلال المراجع يقضى هذا المعيار بضرورة تغيير الشريك الرئيسي والمتعاقد على عملية المراجعة كل ٥ سنوات ولن يسمح له بأن يراجع حسابات نفس العميل مرة أخرى قبل مرور سنتين على التعاقد السابق (Griffith and Harris, 2003, P. 3).

– أما كوريا فقد أصدرت قانون المراجعين الخارجيين في أواخر عام ١٩٨٩ والذي يعطى لهيئة تداول الأوراق المالية "The Securities and Futures Commission" السلطة أن تعين وتغير المراجع الخارجي للشركة التي تعتقد أنها تواجه خطر الفشل المالي، أو الشركة التي تعتقد أنها إذا قامت باختيار المراجع الخارجي بنفسها فلن يتحقق له الاستقلال، حيث تقوم الهيئة بتعيينه لمدة تتراوح ما بين سنة إلى ٣ سنوات، وبعد هذه المدة تقوم بتغييره بمراجع آخر للتأكد من استقلاله. وتقوم هيئة تداول الأوراق المالية في كوريا بتعيين المراجع الخارجي للشركة محل المراجعة إذا حدث واحد أو أكثر من الأمور التالية: التأخير في اختيار المراجع، عدم الالتزام بالمبادىء المحاسبية المقبولة عموماً "GAAP" عند إعداد التقارير المالية، عدم الفصل الكافي بين الملكية والإدارة، زيادة نسبة الديون إلى حقوق الملكية، زيادة القروض للإدارة أو

لكبار حملة الأسهم، عدم تنفيذ أحكام قانون تداول الأوراق المالية، أو بناء على طلب الشركة نفسها أو البنك الدائن (Kim et al. , 2004, p. 3; Jeong et al. , 2005, pp. 1-5).

– وفى أسبانيا تم إصدار قانون عام ١٩٨٨ يلزم بضرورة تغيير شركات المراجعة بعد فترة أقصاها ٩ سنوات مع منع شركة المراجعة من أن تتعاقد مرة أخرى مع نفس العميل قبل مرور ٣ سنوات على الأقل من انتهاء التعاقد السابق. ثم صدر قانون آخر عام ١٩٩٥ تم من خلاله إلغاء الالتزام بتغيير شركات المراجعة (FEE, 2004, p. 6).

– وقد وضعت الوكالة الأوروبية "European Commission" في مارس ٢٠٠٤ بعض التعليمات التي تتعلق بالمراجع القانوني في دول الإتحاد الأوروبي في محاولة للحاق بالخطوات السريعة التي قامت بها الولايات المتحدة الأمريكية لمقاومة الخطأ والتقصير المتعمد أو غير المتعمد من المحاسبين القانونيين ولمنع حدوث الانهيارات في كبرى الشركات. ومن ضمن هذه التعليمات ضرورة أن تقدم كل دولة في الإتحاد الأوروبي قانون يقضى بتغيير شركات المراجعة فيها بصفة دورية كل ٧ سنوات أو يقضى بتغيير الشركاء المسئولين عن عملية المراجعة بصفة دورية كل ٥ سنوات (Arrunada, 2004, pp. 2-3).

– أما في مصر فلا يوجد حتى الآن إلزام بضرورة التغيير الدوري لشركات المراجعة أو الشركاء المسئولين عن عمليات المراجعة، حيث يتم تغيير شركات المراجعة أو الشركاء الرئيسيين في عملية المراجعة إذا كانت هناك أسباب تبرر ذلك. وقد أشارت إحدى الدراسات (د. هشام السيد، ١٩٩٧، ص ١٧٨–٢١٦) إلى أن هناك عدة عوامل تؤدى إلى حدوث ظاهرة تغيير المراجعين في البيئة المصرية منها عوامل ترتبط بخصائص وظروف المنشأة محل المراجعة مثل حدوث تغييرات في الإدارة العليا، ونمو حجم المنشأة. وهناك عوامل ترتبط بخصائص مكتب المراجعة مثل الحاجة إلى مكاتب مراجعة كبيرة الحجم أو الحاجة إلى مكاتب مراجعة متخصصة في نشاط المنشأة محل المراجعة. وهناك عوامل ترتبط بتقرير المراجع مثل وجود أزمات مالية لدى المنشأة محل المراجعة، ومخالفة العميل للوائح والقوانين، كما أن هناك عوامل أخرى ترتبط بأتعاب عملية المراجعة مثل تضخم الأتعاب بالمقارنة بمنافع عملية المراجعة، وحاجة المنشأة إلى تحقيق وفورات اقتصادية في بداية التعاقد. ويلاحظ أن أكثر العوامل تأثيراً في حدوث هذه الظاهرة لها علاقة باستقلال المراجع مثل حدوث تغييرات في الإدارة العليا في المنشأة محل المراجعة، أو إصدار المراجع تقريراً متحفظاً عن مخالفة المنشأة للقوانين واللوائح.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الدول قد بدأت في تطبيق سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي سواء من خلال فرض سياسة تغيير شركات المراجعة كل فترة زمنية معينة، أو فرض سياسة تغيير الشريك المسئول عن عملية المراجعة. وهناك دول (مثل كوريا) فرضت سياسة التغيير الإلزامي لشركات المراجعة على الشركات التي تعانى من أزمات مالية ولديها دوافع قوية للتلاعب في الأرقام المحاسبية فقط. وبذلك تكون قد جمعت بين سياستي التغيير الإلزامي والتغيير الاختياري لشركات المراجعة.

٢ – إيجابيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي :

يتناول هذا الجزء إيجابيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لكل من شركات المراجعة والشركاء المسئولين عن عملية المراجعة.



١/٢ إيجابيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة:

يرى البعض (Healy and Kim, 2003, p. 2, Healy, 2004, p. 1;) أن إيجابيات (مزايا) التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة تتمثل في :

- استعادة ثقة المستثمرين في نظام المحاسبة المالية خاصة التقارير المالية بعد الانهيارات التي حدثت في كبرى الشركات الأمريكية.
- خلق نظام فعال للفحص المتعمق "Peer Review" والذي يقلل الممارسات المحاسبية غير السليمة ويؤدى إلى الفحص الدقيق للحسابات مع تعاقب كل شركة مراجعة.
- يمنع التعارض في المصالح بين المراجع والعميل والذي ينشأ من العلاقات طويلة الأجل بين الطرفين.
- خلق سوق أكثر منافسة بين شركات المراجعة وهذا يؤدى إلى مراجعة أكثر جودة.

كما يرى معهد المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز (ICAEW [7], 2002, as cited in FEE, 2004, p. 10) أن أهم إيجابيات التغيير الإلزامي لشركات المراجعة تتمثل في :

- تحسين جودة المراجعة لأن سياسة التغيير الدوري تمنع التقارب الشديد بين المراجع وبين العميل وإداراته.
- زيادة استقلال المراجع وزيادة المنافسة بين شركات المراجعة.

ويرى مكتب المحاسبة العام (GAO, 2003, as cited in FEE, 2004, p. 9) أن تغيير شركات المراجعة بصفة دورية يعنى أن هناك فحص جديد "Fresh Look" للتقارير المالية وأن هناك مناهج جديدة للمراجعة يتم تطبيقها، وهذا يؤدى إلى زيادة الثقة في القوائم المالية. ويتفق أحد الباحثين (Nagy, 2005, p. 1) مع هذا الرأي حيث يرى أن شركة المراجعة الجديدة يكون عندها شك مهني أكبر ووجهة نظر جديدة ربما لا توجد في العلاقات طويلة الأجل بين المراجع والعميل.

وقد أشار المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA [8], 1992, P. 2) إلى أن تحديد طول فترة ارتباط المراجع بالعميل بعدد معين من السنوات يجعل المراجعين أكثر قدرة على مقاومة ضغوط الإدارة وأكثر استقلالاً.

وتعتقد الباحثة أن سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة وإن كانت لها بعض الإيجابيات مثل زيادة استقلال المراجع وزيادة الثقة في القوائم المالية إلا أنها ربما تؤدى إلى عدم قدرة المراجع على اكتشاف الخطأ أو الحذف الجوهري في القوائم المالية خاصة في السنوات الأولى للتعاقد نتيجة لحداثة خبرته بالشركة محل المراجعة ، كما أنها قد تؤدى إلى تركيز أغلب عمليات المراجعة في شركات المراجعة الكبرى وهذا يؤدى إلى انخفاض المنافسة في سوق مهنة المراجعة.

٢/٢ إيجابيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة :

لا تختلف إيجابيات التغيير الدوري للشريك المسئول عن عملية المراجعة عن إيجابيات التغيير الدوري لشركة المراجعة مثل التغلب على التقارب الشديد الذي يحدث بين المراجع والإدارة، وزيادة درجة الثقة في القوائم المالية وجعلها أكثر شفافية وإفصاحاً. وقد أشار أحد الباحثين (Sivakumar, 2002, pp. 1-3) إلى أن التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة يؤدى إلى رفع مستوى كفاءة شركات المراجعة حيث أن الشريك الجديد الذي يتولى أعمال المراجعة قد يكتشف بعض مواطن القصور وعدم الكفاءة في فريق المراجعة السابق فيعمل على علاجها مما يؤدى إلى رفع كفاءة شركة المراجعة.

كما يرى Crouch and Singelton (2003, pp. 2of4 - 3of4) أن أغلب المستثمرين سيتم خدمتهم بصورة أفضل من خلال التغيير الدوري للشركاء والمديرين المسئولين عن عملية المراجعة ومن الممكن مطالبة الشركات محل المراجعة بأن تفصح عن شركات المراجعة التي راجعت قوائمها المالية خلال آخر ٣٠ سنة مثلاً ، لأن هذا الإفصاح يجعل المستثمرين قادرين على الوصول إلى استدلالات منطقية معينة تتعلق بالقوائم المالية ويؤدى (بطريقة غير مباشرة) إلى سياسات محاسبية أكثر ملاءمة.

يتضح للباحثة مما سبق أنه يمكن تحقيق إيجابيات التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة من خلال التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة ، هذا بالإضافة إلى أن التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة يفيد المستثمرين ويؤدى إلى رفع كفاءة شركات المراجعة.

٣ – سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي :

يعرض هذا الجزء سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لكل من شركات المراجعة والشركاء المسئولين عن عملية المراجعة.

١/٣ سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة :

تتمثل أهم سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة فيما يلى:

أ – ارتفاع تكلفة عملية المراجعة حيث أشارت نتيجة الدراسة التي قام بها مكتب المحاسبة العام (GAO) عام ٢٠٠٣ إلى أن كل شركات المحاسبة الكبرى تقريباً ترى أن التغيير الإلزامي لشركات المراجعة يؤدى إلى زيادة تكاليفها بنسبة ٢٠% حتى تكتسب الفهم الضروري لطبيعة العمليات التشغيلية للعميل. أما الشركات العامة (التي تطلب خدمة المراجعة) فقد أوضحت أن تكاليف اختيار شركة المراجعة سيؤدى إلى تحملها بزيادة في التكاليف تعادل ١٧% من قيمة أتعاب المراجعة السنوية تقريباً (GAO, 2003, as cited in Sinnett, 2004, p. 2).

ويرى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA, 1992, p. 3) أنه مع كل عملية تغيير تستهلك الإدارة وقتاً في اختيار المراجعين الجدد وتدريبهم، كما تخسر الكفاءات التي تم تدريبها في شركة المراجعة السابقة وبالتالي ترتفع تكلفة عملية المراجعة. كما ترى Arrunada (2004, p. 4) أنه مع كل عملية تغيير فإنه يتم تدمير كمية معينة من الأصول ثم يتم إعادة بنائها مرة أخرى وهذا يؤدى إلى زيادة التكاليف.

ب- خسارة الخبرة والمعرفة المتراكمة لدى شركة المراجعة والتي يتم اكتسابها من العلاقة الطويلة مع العميل عن نظام الرقابة الداخلية والنظام المحاسبي للعميل وبيئة العمل لديه والمخاطر التي يواجهها. حيث يحتاج المراجعون الجدد لرفع منحنى التعلم الخاص بهم، ومع زيادة التعقيد الذي يحيط بعملية إعداد التقارير المالية للأنشطة المختلفة فإن المراجعين الجدد قد يحتاجون سنوات عديدة لفهم العمل (Mackay, 2004, p. 2). ولذلك يرى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA, 1992, p. 6) أن التعاقب الإلزامي يحد من قدرة شركة المراجعة على أن تحصل وتحافظ على الخبرة العميقة عن شركة العميل وظروف عمله وبيئة الصناعة التي ينتمي إليها والتي تعد ضرورية للاكتشاف المبكر للمشاكل التي تهدد العمل وحلها وهذا لا يحقق المصلحة العامة.

ج- صعوبة الاحتفاظ بالتخصص في صناعة معينة



حيث تواجه شركات المراجعة صعوبات في القطاعات المتخصصة، وهذا يؤدى إلى انخفاض مستوى كفاءة المراجع (FEE, 2004, p. 12) ولذلك ترى Arrunada (2004, p. 5) أن التغيير الإلزامي يدمر الكفاءة المهنية للمراجع- قدرته على اكتشاف الأخطاء في القوائم المالية- والتي تتأثر بالعدد الكبير من عمليات المراجعة التي تسند إليه لأول مرة، وتتأثر أيضاً بانخفاض درجة التخصص.

د- صعوبة التقرير عن عملية المراجعة في الوقت المطلوب حيث يكون مطلوب من شركة المراجعة أن تؤدى عملية مراجعة دقيقة جداً من خلال منحنى تعلم قصير جداً (Mackay, 2004, p. 2).

هـ - تقليل الحافز لتحسين كفاءة وجودة المراجعة. فسياسة التغيير الإلزامي لا تكافىء شركات المراجعة التي تحقق كفاءة أكبر في عملية المراجعة حيث أنها تخسر عملاءها بعد الحد الأقصى المسموح لها فيه أن تراجع حساباتهم. كما تزداد احتمالات بقاء شركات المراجعة التي تقدم خدمات المراجعة بكفاءة وجودة أقل في سوق مهنة المراجعة لأنه سيكون هناك باستمرار عملاء يبحثون عن شركات مراجعة جديدة (Mackay, 2004, p. 3).

و - أن التغيير الإلزامي يعطى الفرصة لإخفاء المشاكل في العلاقة بين شركة المراجعة وعملائها لتفادى رد فعل السوق السلبى. وهذه المشاكل غالباً ما يكشف عنها التغيير الاختياري فقد أشارت نتائج إحدى الدراسات (George, 2004, pp. 1 of 6 – 6 of 6) إلى أن الشركات التي تلجأ إلى تغيير مراجعيها اختيارياً هي شركات ترتفع لديها احتمالات حدوث عسر مالي، كما تتزايد فيها احتمالات وجود تلاعب وغش في تقاريرها المالية، وهى غالباً تتحول إلى مراجع له خبرة أقل بالصناعة التي تنتمي إليها.

ز- أشار الواقع العملي إلى أن سياسة التغيير الإلزامي لشركات المراجعة تؤدى إلى انخفاض المنافسة في سوق مهنة المراجعة حيث أنها تؤدى إلى تقسيم السوق بين شركات المراجعة الكبرى، وتؤدى إلى وجود نوع من التواطؤ بين شركات المراجعة على تبادل العملاء بعد انتهاء المدة المسموح خلالها لكل شركة مراجعة بمراجعة حسابات عميلها (FEE, 2004, p. 17; Canner and Astrup, 2005, p. 2 of 3) وهذا يؤدى إلى وجود نوع من الاحتكار في سوق مهنة المراجعة.

٢/٣ سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة :

يؤدى التغيير الدوري للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة إلى استهلاك وقت أكثر، وتحمل تكاليف إعادة تدريب الشريك الجديد على النظم والإجراءات المتبعة في الوحدات محل المراجعة، وهذا يرفع تكلفة خدمة المراجعة بالنسبة للعملاء (Issue Brief, 2003, pp. 1-2).

كما تؤدى هذه السياسة بالنسبة لشركات المراجعة صغيرة الحجم- التي لها مكتب أو عدد محدود من المكاتب وكذلك عدد محدود من الشركاء- إلى ضرورة انتقال بعض الشركاء من مكان إلى مكان آخر لأداء أعمال المراجعة، وهذا يؤدى إلى ارتفاع تكلفة عملية المراجعة في هذه الشركات بالمقارنة بالشركات كبيرة الحجم ذات المكاتب المتعددة والتى لديها عدد كبير من الشركاء. وهذا يجعل من الصعب على الشركات صغيرة الحجم أن تنافس الشركات كبيرة الحجم وأن تستمر في سوق المهنة، ولذلك فقد استثنت هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية[٩] (SEC) عند تطبيقها قانون Sarbanes- Oxley شركات المراجعة التي يقل عدد الشركاء فيها عن ١٠ شركاء،

ويقل عدد عملائها عن ٥ عملاء من ضرورة تغيير الشريك المسئول عن أعمال المراجعة كل ٥ سنوات. ولكنها فرضت شروط إضافية خاصة بمجلس مراقبة شركات المحاسبة العامة[١٠] (PCAOB) عند قيامه بالتفتيش على تلك الشركات (Reed et al. , 2004, pp. 243-244).

وتعتبر التكاليف الإضافية الناتجة عن سياسة التغيير الإلزامي للشركاء في شركات المراجعة بسيطة إذا ما قورنت بتكلفة الانهيارات التي حدثت في الشركات الكبرى حيث كلف انهيار شركة Enron المستثمرون ٧٠ بليون دولار، وكلفهم انهيار شركة Worldcom ١٢٠ بليون دولار (Sinnett, 2004, p. 2)، وهذا يعنى أن الزيادة في تكاليف المراجعة نتيجة التغيير الإلزامي للشريك المسئول هي أقل من تكلفة التقارب الشديد غير المرغوب فيه بين إدارة الشركات محل المراجعة والشركاء في عملية المراجعة والذي يلعب دوراً رئيسياً في انهيار تلك الشركات (Sivakumar, 2002, p. 2).

ويلاحظ أن تكاليف تغيير الشريك المسئول عن عملية المراجعة هي أقل من تكاليف تغيير شركة المراجعة ككل حيث يستمر فريق المراجعة دون تغيير، ويتغير فقط الشريك المسئول والموجه لعملية المراجعة. وقد يتغير المديرون الذين لهم دورا هاماً في عملية المراجعة. ولذلك فقد ركزت القوانين المنظمة للمهنة على التغيير الإلزامي للشريك دون تغيير شركة المراجعة ككل (Hamilton et al. , 2005, p. 6).

ويؤدى تطبيق سياسة التغيير الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة إلى انخفاض المنافسة في سوق مهنة المراجعة. فقد أشار تقرير مكتب المحاسبة العام (GAO) إلى أن تطبيق هذه السياسة أدى إلى أن أكبر ٤ شركات مراجعة في السوق أصبحت تقوم بمراجعة ٧٨% من الشركات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا أدى إلى وجود نوع من الاحتكار في سوق المهنة مع تزايد مخاطر أن يصبح السوق أكثر تركيزاً على هذه الشركات. فمثلاً إذا تم منع أي شركة من هذه الشركات من قبول عملاء جدد في أي فترة من الفترات فإن هذا يعنى أن عملية اختيار شركة المراجعة أمام كثير من الشركات (التي تحتاج خدمة المراجعة) ستكون مقيدة إلى حد كبير، كما أن هذا العدد المحدود من شركات المراجعة ليس له خبرة في كل صناعة، وهذا يعنى أن بعض قطاعات السوق سيتم السيطرة عليها بواسطة شركة أو شركتين للمراجعة فقط (Koehn and Vecchio, 2004, p. 2 of 7)

يتضح مما سبق أن سلبيات سياسة التغيير الدوري لشركات المراجعة تفوق سلبيات سياسة التغيير الدوري للشركاء المسئولين عن عمليات المراجعة، وفى نفس الوقت يمكن تحقيق والاستفادة من إيجابيات سياسة التغيير الدوري لشركات المراجعة من خلال تبنى سياسة التغيير الدوري للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة لذلك تعتقد الباحثة أن تبنى سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشريك المتعاقد و/أو الأعضاء الرئيسيين أفضل من تطبيق سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة.

٤- أثر التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة على جودة المراجعة [١١] :

أشار البعض (Arel et al. , 2005, pp. 2 of 8 – 6 of 8) إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في العلاقة بين سياسة التغيير الإلزامي لشركات المراجعة وجودة المراجعة تتمثل فيما يلي:

أ- **العلاقة مع الإدارة:** فالعلاقات طويلة الأجل بين المراجع والعميل قد تؤدى إلى درجة من التقارب بين الإدارة والمراجع تؤثر بصورة عكسية على عملية المراجعة وتجعل المراجع لا يعبر عن رأيه



المهني بصورة كاملة. ومن أوضح الأمثلة على ذلك شركة Enron و Anderson حيث تم إعطاء المراجعين التابعين لشركة Anderson مكتب دائم في المركز الرئيسي لشركة Enron وحدث تقارب شديد بين المراجعين وإدارة الشركة وأصبحت العلاقة بينهم تتسم بالغموض ، بل أن عدد كبير من العاملين لدى شركة Enron سبق وأن عملوا كمراجعين لدى شركة Anderson. وقد تعرضت الشركة الأولى للإفلاس في ديسمبر ٢٠٠١ تلاها فشل الشركة الثانية في يناير ٢٠٠٢ (Read et al. , 2004, p. 241).

وقد أشارت المجموعة المنسقة لأعمال المحاسبة والمراجعة بانجلترا (CGAA) إلى أنه مع طول فترة ارتباط شركة المراجعة بالعميل تصبح شركة المراجعة قريبة جداً من الإدارة وتضعف سلطتها المهنية ولا يتوقف المراجعين عند النقاط واجبة الفحص للمحافظة على علاقتهم بالإدارة والدخل طويل الأجل الذي يحصلون عليه (CGAA, 2003, as cited in FEE, 2004,p. 8).

ويرى Arel et al (2005, p. 3 of 8). أن العلاقة الحميمة "Close Relation" بين الإدارة والمراجع تعتبر ضرورية لأنها تساهم في إمداده بالمعلومات اللازمة لعملية المراجعة ويمكن ألا تمثل مشكلة ولا تؤثر سلبا على جودة المراجعة إذا احتفظ المراجع بموضوعيته وبالمستوى المطلوب من الشك المهني وكان لديه الخبرة والأمانة الكافية لتكوين رأى موثوق فيه عن القوائم المالية للعميل.

ب - **عدم الاهتمام بالتفاصيل والإهمال في عملية المراجعة:** فتكرار التعاقد مع نفس شركة المراجعة يجعل المراجعين ينظرون إلى المراجعة على أنها عمل روتيني وأنها تكرار لما سبق وأن قاموا به في السنوات السابقة وهذا يؤثر على كفاءتهم ويؤدى إلى زيادة احتمال الخطأ.

وقد أشار معهد المحاسبين القانونيين بانجلترا وويلز "ICAEW" إلى أن العلاقة طويلة الأجل بين شركة المراجعة والعميل تؤدى إلى مراجعة لا تتسم بالكفاءة حيث يصبح المراجعون أكثر اعتماداً على أوراق عمل السنوات السابقة، وهذا يجعلهم يميلون إلى توقع النتائج وغير يقظين للتغيرات الهامة في ظروف العميل من سنة لأخرى، كما يقل احتمال تقديمهم تقرير عن عدم التطابق بين المبادىء المحاسبية المقبولة عموماً وما هو وارد بالقوائم المالية (ICAEW, 2002, as cited in FEE, 2004, p. 9). أما التغيير الإلزامي لشركات المراجعة فسيجبر المراجعين الجدد على فحص مدى اتفاق تقديرات الإدارة مع مبادىء المحاسبة المقبولة عموماً ويجبر الإدارة على تبنى سياسات محاسبية أكثر ثباتاً (Arel et al. , 2005, p. 4 of 8)

ج- الرغبة في إرضاء العميل: فوجود دخل سنوي طويل الأجل من أتعاب المراجعة يجعل شركة المراجعة حريصة على إرضاء عملائها لكي تحتفظ بهم. وقد أشار أحد الباحثين إلى أن النظر إلى العميل كمصدر دائم للدخل يؤدى إلى أن يفقد المراجع استقلاله (Nagy, 2005, P. 2).

ويعتقد أن التغيير الإلزامي لشركات المراجعة كل فترة زمنية معينة سيزيل الضغوط التي يواجهها الشركاء عند التفاوض مع العملاء وسيزيد من اهتمامهم باكتشاف أي خطأ دون التركيز فقط على إرضاء العميل مما يؤدى إلى دقة التقارير المالية. ولكن يلاحظ أن الرغبة في إرضاء العميل قد تكون موجودة حتى في ظل التعاقب الإلزامي لشركات المراجعة. فالمراجع الذي يركز على تحقيق دخل في الأجل القصير ربما يقع تحت ضغط أكبر حتى لا يخسر العميل- حيث يكون

لديه فترة محدودة لتحقيق دخل من هذا العميل– وبالتالي فالرغبة في إرضاء العميل قد تؤثر سلبا على جودة المراجعة حتى في ظل سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة (Arel et al. , 2005, p. 6 of 8).

ويرى Larkin (2004, p. 2 of 3) أن تغيير شركة المراجعة يجب أن يحدث فقط عندما يكون العميل غير راضى عن جودة الخدمات التي تقدمها له شركة المراجعة أو مستوى الأتعاب التي تتقاضاها. كما توصل Crouch and Singleton (2004, pp. 2 of 3-3 of 4) إلى أن أغلب شركات المراجعة تعارض فكرة التغيير الإلزامي لشركات المراجعة كل فترة زمنية معينة لأنها تريد الاحتفاظ بعملائها، ورغم ذلك قد يحدث التغيير لأسباب بسيطة مثل حدوث تغيير في الأفراد العاملين في شركة المراجعة أو الوحدة محل المراجعة أو لأسباب خطيرة مثل الاختلاف في الرأي فيما يتعلق بتقدير بند محاسبي هام.

وقد عارض المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين "AICPA" التغيير الإلزامي لشركات المراجعة حيث أوضح أنه سيزيد عدد حالات فشل [١٢] عملية المراجعة نتيجة لحداثة تولى شركة المراجعة مراجعة القوائم المالية للعميل حيث قامت لجنة تقصى رقابة الجودة التابعة لهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية " The Quality Control of Inquiry Committee of the SEC" بتحليل ٤٠٦ حالة من حالات فشل المراجعة خلال الفترة من ١٩٧٩ إلى ١٩٩١، وتم التوصل إلى أن حالات فشل المراجعة تزيد بمعدل ٣ أضعاف في أول عامين من التعاقد بين المراجع والعميل (AICAP, 1992, p. 2).

وقد حاول Geiger and Raghunandan (2002, pp. 67 – 78) أن يدرس العلاقة بين نوع رأى المراجع الذي يصدر قبل الإفلاس مباشرة وطول فترة ارتباط المراجع بالعميل وباستخدام عينة من الشركات التي دخلت في الإفلاس بين عامي ١٩٩٦، و١٩٩٨ وجد أن احتمال حدوث فشل في تقرير المراجعة يكون أكبر في السنوات الأولى للتعاقد بين شركة المراجعة والعميل.

وتشير نتائج إحدى الدراسات إلى أنه في ظل سياسة التغيير الإلزامي لشركات المراجعة ستكون قدرة شركة المراجعة على جذب عملاء جدد – في مقابل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين – هي العنصر الأساسي في تحديد حصة الشركة طويلة الأجل في سوق مهنة المحاسبة والمراجعة، وبالتالي فإن شركات المراجعة ستعيد تخصيص مواردها بحيث تركز على جذب عملاء جدد أكثر من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. وهذا يؤدى إلى انخفاض جودة المراجعة (Comunale and Sexton , 2005, pp. 235-248)

وتؤيد الغرفة التجارية العالمية[١٣] "ICC" ما توصلت إليه الدراسة السابقة من نتائج حيث ترى أن سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة لا تحفز شركات المراجعة على الاستثمار لزيادة جودة المراجعة لأن معرفة أن العلاقة مع العميل ستكون إلى حد ما قصيرة ولفترة زمنية محدودة تجعل تركيز شركات المراجعة يكون على جذب عملاء جدد وليس على تحسين جودة عملية المراجعة للعملاء الحاليين (Canner and Astrup, 2005, p. 2 of 3).

وفى دراسة قامت بها إحدى الجامعات الإيطالية – حيث تطبق سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة كل ٩ سنوات – بهدف تحديد الآثار المترتبة على سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة. وجدت الدراسة أن التغيير الإلزامي له تأثير سلبي على جودة المراجعة في السنوات الأولى للتعاقد، وترفع احتمالات تقديم آراء مهنية سليمة في السنة الثالثة للتعاقد حيث تكون شركة المراجعة قد اكتسبت المعرفة عن طبيعة نشاط العميل وعملياته التشغيلية، ولكن



احتمالات تقديم آراء مهنية سليمة تنخفض في الثلاث سنوات الأخيرة من التعاقد (Ng, ---, p. 11).

وقد قام Daniels and Booker (---, pp. 1-19) بدراسة تجريبية استهدفت فحص ما إذا كان التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة يؤثر على إدراك مستخدمي القوائم المالية لجودة المراجعة واستقلال المراجع. وقد توصلت الدراسة إلى أن إتباع سياسة التغيير الإلزامي لشركات المراجعة لا يؤثر على إدراك مستخدمي القوائم المالية لجودة المراجعة ولكنها تزيد من إدراكهم لاستقلال المراجع.

تخلص الباحثة بما سبق إلى أن سياسة التغيير الدوري لشركات المراجعة رغم أنها تمنع التقارب غير المرغوب فيه بين المراجع وإدارة الوحدة محل المراجعة، وتمنع الاعتماد الشديد على أوراق عمل السنوات السابقة إلا أنها تجعل شركات المراجعة أكثر تركيزاً على جذب عملاء جدد أكثر من تحسين جودة عملية المراجعة للعملاء الحاليين، كما أنها ربما تؤدى إلى زيادة حالات فشل عملية المراجعة والتي تزداد احتمالات حدوثها في السنوات الأولى للتعاقد بين المراجع والعميل. وهذا يعنى أن سياسة التغيير الدوري لشركات المراجعة تؤثر سلباً على جودة عملية المراجعة.

ولذلك فقد اقترح بعض الباحثين والهيئات المهنية سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشريك المسئول عن عملية المراجعة كبديل لسياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركة المراجعة. (على سبيل المثال: AICPA, 1992, P. 5; Griffth and Harris, 2003, P. 3; FEE, 2004, P. 16; Canner and Astrup, 2005, P. 2)..

٥- سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي وجودة الأرباح المحاسبية

يتناول هذا الجزء مقاييس جودة الأرباح، وأثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي للمراجع على جودة الأرباح المحاسبية.

١/٥ مقاييس جودة الأرباح

يمكن تقسيم مقاييس جودة الأرباح إلى أربعة أقسام، القسم الأول هو مقاييس الجودة المشتقة من خصائص السلاسل الزمنية للأرباح، والقسم الثاني يتضمن المقاييس المشتقة من العلاقات بين الدخل والاستحقاقات والتدفقات النقدية ، والقسم الثالث يشمل المقاييس المشتقة من الإطار المفاهيمي لجودة الأرباح الذي حدده مجلس معايير المحاسبة المالية، والقسم الرابع يتضمن مقاييس الجودة المشتقة من قرارات معدي التقارير المالية. وسوف تتناول الباحثة كل قسم من هذه الأقسام ببعض التفصيل.

١/١/٥ مقاييس الجودة المشتقة من خصائص السلاسل الزمنية للأرباح

تتمثل هذه المقاييس في مقياس الاستمرار، والقدرة على التنبؤ ، والقابلية للتغير.

١/١/١/٥ الاستمرار Persistence

استخدام الباحثون (Easton and Zemijewski, 1989, pp. 143-181; Collins and Kothari, 1989, pp. 143-181) ميل معامل انحدار عوائد الأسهم على التغير[١٤] في الأرباح و/أو مستوى الأرباح كمقياس لاستمرار الأرباح. وهو يقيس درجة استمرار الجزء الجديد في الأرباح والذي حدث في فترة مالية معينة في المستقبل (Schipper and Vicent, 2003, p. 99)

كما استخدم مضاعف السعر إلى الربح "Price to – earnings multiple" في تقييم مدى استمرار الأرباح. حيث أن هذه النسبة إذا كانت في مداها المتوسط (غير متطرفة بشدة) فإن هذا يعنى أن الأرباح تتسم بالاستمرار إلى حد ما، أما إذا كانت مرتفعة (أو منخفضة) جداً فإن





هذا يشير إلى أن الأرباح مرتفعة أو منخفضة بصورة مؤقتة (Ali and Zarowin, 1992, p. 289).

ويستجيب المستثمرون للأرباح الواردة بالتقارير المالية بدرجة مرتفعة إذا كانت هذه الأرباح تتسم بالاستمرار والتكرار حيث ترجع هذه الاستجابة إلى تقييمهم المرتفع لهذه الأرباح (Kormendi and Lipe, 1987, p. 323-345). ويلاحظ أنه كلما كانت الأرباح تتسم بالاستمرار فإن هذا يعد مؤشراً على جودة هذه الأرباح.

٥/١/١/٢ القدرة على التنبؤ Predictability

ويقصد بها قدرة التقارير المالية (متضمنة تفاصيل رقم الربح) على تحسين قدرات مستخدمي القوائم المالية على التنبؤ بالعناصر محل اهتمامهم (Schipper and Vincent, 2003, p. 100) كما تعرف على أنها قدرة الأرباح الماضية على التنبؤ بالأرباح المستقبلية (Lipe, 1990, p. 50) وطبقاً لهذا فإن ظهور أرباح جديدة "Earnings Innovations" يقلل من القدرة التنبؤية.

ويثير التمييز بين الأرباح كمتنبىء بنفسها والأرباح كمدخلات في عملية التنبؤ التساؤل حول دور المعلومات التي لا تتعلق بالأرباح، وحول ما إذا كان التقرير عن مكونات رقم الربح والبيانات التفصيلية الخاصة به يزيد من جودة الأرباح. وهذه التساؤلات يتم الإجابة عليها من وجهة نظر المستفيد من البيانات.

ويعد تقدير القدرة التنبؤية مسألة معقدة لان قدرة الأرباح على التنبؤ بنفسها ربما يزيد مع تدخل الإدارة بتمهيد سلاسل الأرباح الواردة بالتقارير المالية، وهنا يثار تساؤل يتعلق بما إذا كانت إدارة الأرباح تعد مؤشراً على جودته إذا كانت نتيجتها زيادة القدرة على التنبؤ به (Schipper and Vicent, 2003, pp. 100-101).

وتعتقد الباحثة أن زيادة القدرة التنبؤية للأرباح لا يعد دليلاً على جودتها إذا كانت هذه الزيادة ناتجة عن تدخل الإدارة بتمهيد سلاسل الدخل.

٥/١/١/٣ القابلية للتغير Variability

نظراً لأن تمهيد الدخل – الغياب النسبي للتغير – يرتبط أحياناً بارتفاع جودة الأرباح فإن أحد الاتجاهات لتقدير جودة الأرباح هو اختبار الدليل على أن الدخل ممهد "Smooth" بطبيعته، أو أن الإدارة تعمدت اتباع سياسة تمهيد الدخل (Schipper and Vicent, 2003, p. 101).

وقد قدم Leuz et al في دراسته (2003, PP. 505-527) مقياسين لتمهيد الدخل المتعمد من جانب الإدارة. الأول هو النسبة المئوية للانحراف المعياري للربح التشغيلي إلى الانحراف المعياري للتدفقات النقدية من العمليات التشغيلية (كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على وجود تمهيد للدخل بدرجة أكبر)، والمقياس الثاني هو الارتباط بين التغيرات في الاستحقاقات والتغيرات في التدفقات النقدية (حيث يعد وجود علاقة ارتباط سالبة دليل على تمهيد الدخل). وقد أشارت الدراسة إلى أن الأرباح الممهدة الناتجة من تدخل الإدارة ذات محتوى معلوماتي أقل نتيجة التشويش "Noise" الذي أضيف إليها من خلال تدخل الإدارة بتعديل رقم الربح.

ويقوم المديرون بتمهيد الأرباح لأنهم يعتقدون أن المستثمرين يفضلون زيادة الأرباح بالتدريج، وربما يضع المديرون مكونات مؤقتة في سلاسل الأرباح (والتي تقلل جودتها وفقاً لمقياس الاستمرار) لكي يخفضوا من التغير في السلاسل الزمنية للأرباح فتزداد القدرة التنبؤية بها وتزداد جودتها وفقاً لمقياس القابلية للتغير والقدرة التنبؤية (Shipper and Vincent, 2003, p. 101)

٥/١/٢ مقاييس الجودة المشتقة من العلاقات بين الدخل [١٥] الاستحقاقات والتدفقات النقدية

تتمثل هذه المقاييس في النسبة المئوية للتدفقات النقدية التشغيلية إلى الأرباح، والتغيرات في إجمالي الاستحقاقات، والتقدير المباشر للاستحقاقات الاختيارية،



والتقدير المباشر للعلاقة بين الاستحقاقات الجارية والتدفقات النقدية.

١/٢/١/٥ النسبة المئوية للتدفقات النقدية التشغيلية إلى الأرباح

تتكون الأرباح من مكونين هما التدفقات النقدية التشغيلية والاستحقاقات (Barth et al. , 2001(b), p. 30). ويلاحظ أنه كلما اقتربت الأرباح من أن تكون أرباح نقدية فإن ذلك يعنى زيادة جودتها ، وبالتالي فكلما ارتفعت النسبة المئوية للتدفقات النقدية التشغيلية إلى الأرباح فإن ذلك يكون دليلاً على ارتفاع جودة الأرباح والعكس صحيح (Penman, 2001, p. 611).

٢/٢/١/٥ التغيرات في إجمالي الاستحقاقات

يمكن قياس جودة الأرباح بصورة عكسية من خلال قياس التقديرات الموجودة في الاستحقاقات والتي تعكسها التغيرات في إجمالي الاستحقاقات (De Angelo, 1986, pp. 400-420). فطالما أن هناك جزء من الاستحقاقات لا يمكن التلاعب فيه وتقريباً ثابت على امتداد السنوات المالية، فإن التغيرات في إجمالي الاستحقاقات تقيس تلاعب الإدارة في تقدير الجزء الأخر من الاستحقاقات وتمدنا بمقياس عكسي لجودة الأرباح، بمعنى أنه كلما زادت التغيرات في إجمالي الاستحقاقات كلما كان ذلك دليلاً على انخفاض جودة الأرباح (Schipper and Vincent, 2003, p. 102).

٣/٢/١/٥ التقدير المباشر للاستحقاقات الاختيارية Discretionary Accruals

قامت Jones (1991, pp. 193-228) بوضع نموذج انحدار لتقدير الاستحقاقات الاختيارية (وهى التي يمكن للمديرين من خلالها أن يعدلوا رقم الربح) كان المتغير التابع فيه هو إجمالي الاستحقاقات وكانت المتغيرات المستقلة هي التغير في الإيرادات، وإجمالي التجهيزات والمباني والآلات، وإجمالي الأصول. وكان خطأ التنبؤ في هذا النموذج هو الاستحقاقات الاختيارية وهو مقياس لدرجة تلاعب الإدارة في الأرباح.

وقد قام Dechow et al (1995,pp. 199). بتطوير نموذج Jones للوصول إلى تقدير للاستحقاقات الاختيارية حيث قام بخصم التغير في الحسابات المدينة من التغير في الإيرادات وذلك للحد من تأثير وجود تلاعب في المبيعات الآجلة على تقدير الاستحقاقات الاختيارية.

وتعتبر الاستحقاقات الاختيارية مقياس عكسي لجودة الأرباح بمعنى أنه كلما زادت قيمة الاستحقاقات الاختيارية كلما انخفضت جودة الأرباح والعكس صحيح.

٤/٢/١/٥ التقدير المباشر للعلاقة بين الاستحقاقات الجارية والتدفقات النقدية

قام Dechow and Dichev (2002, pp. 35-59) بتقدير العلاقة بين الاستحقاقات والتدفقات النقدية من خلال بناء نموذج انحدار لاستحقاقات رأس المال العامل [١٦] (أو الاستحقاقات الجارية) "Current or Working Capital accruals" على التدفقات النقدية لفترة سابقة وفترة قادمة والفترة الحالية (حيث كان المغير التابع هو الاستحقاقات الجارية والمتغير المستقل هو التدفقات النقدية) وتتمثل بواقي هذا النموذج في خطأ تقدير الإدارة لبنود الاستحقاقات الجارية والذى ينظر إليه كمقياس عكسي لجودة الأرباح.

ويلاحظ أن هذا المقياس يوضح العلاقة المباشرة بين التدفقات النقدية واستحقاقات رأس المال العامل لكنه لا يميز بين أخطاء التقدير التي ترجع إلى التلاعب المتعمد من جانب الإدارة، وأخطاء التقدير التي لا ترجع إلى التلاعب. كما يفترض أن استحقاقات رأس المال العامل

تؤدي إلى وجود متحصلات أو مدفوعات نقدية في خلال فترة لا تزيد عن سنة (Schipper and Vincent, 2003, pp. 102-103).

كما استخدمت بعض الدراسات (على سبيل المثال Myers et al. , 2003, pp. 779-799) الاستحقاقات الجارية فقط كمقياس لجودة الأرباح حيث أنه كلما زاد تشتت الاستحقاقات الجارية كلما دل ذلك على انخفاض جودة الأرباح والعكس صحيح.

وترى الباحثة أن أهم الصعوبات التي تواجه هذه المجموعة من المقاييس هي صعوبة تقسيم الأرباح إلى التدفقات النقدية التشغيلية والإستحقاقات. ورغم أنه يمكن الوصول إلى رقم التدفقات النقدية التشغيلية من قائمة التدفقات النقدية إلا أن معدي هذه القوائم يواجهوا صعوبة التمييز بين التدفقات النقدية التشغيلية والاستثمارية والتمويلية ومن الممكن أن يؤثر الخلط بين أنواع التدفقات النقدية على هذه المجموعة من المقاييس لجودة الأرباح.

٥/١/٣ مقاييس الجودة المشتقة من الإطار المفاهيمي للجودة لمجلس معايير المحاسبة المالية:

يركز الإطار المفاهيمي لمجلس معايير المحاسبة المالية "FASB" على جودة التقارير المالية ككل وليس الربح فقط حيث يركز على الملاءمة، وإمكانية الثقة، والقابلية للمقارنة، والاتساق كمعايير لتقدير الجودة (Schipper and Vincent, 2003, p. 103).

وقد حاول الباحثون قياس هذه الخصائص عملياً فاستخدموا نماذج انحدار كان المتغير التابع فيها هو أحد مقاييس سوق الأوراق المالية مثل أسعار أو عوائد الأسهم والمتغير المستقل هو الأرباح والمقاييس المتعلقة بها كالتدفقات النقدية للخروج باستنتاجات عن هذه المعايير مثل الملاءمة وإمكانية الثقة (Dechow, 1994, pp. 3-42). وقد أشار البعض (Barth et al. , 2001(a), pp. 27-58) إلى أن كل من القوة التفسيرية (والتي تقاس بمعامل التحديد R2) ومعاملات انحدار الأرباح "Earnings response coefficients" المستخرجة من هذه النماذج تعتبر مقاييس لدى ملاءمة وإمكانية الثقة في الأرباح والمعلومات الأخرى الواردة بالتقارير المالية.

ويلاحظ أن هذه الطريقة لا يمكن أن تقدر مدى توافر كل من خاصيتي الملاءمة وإمكانية الثقة كل على حدة من وجهة نظر المستفيد من القرار، كما أنها لا يمكنها أن تفصل الانخفاض في الملاءمة وإمكانية الثقة والذي يرجع إلى الخطأ غير المتعمد في تقديرات ذاتية لابد منها عن الانخفاض في الملاءمة وإمكانية الثقة والذي يرجع إلى الخطأ المتعمد في التقديرات والناتج من تلاعب الإدارة. ولهذا فإن هذه الطريقة لا تبحث عن أسباب الجودة المرتفعة أو المنخفضة للأرباح بل تكتفي بقياس مدى جودة الأرباح (Lev and Zarowin, 1999, pp. 353-385).

٥/١/٤ مقاييس الجودة المشتقة من قرارات معدي التقارير المالية:

تركز هذه المقاييس على دوافع وخبرة معدي ومراجعي التقارير المالية. وتوجد طريقتين لقياس جودة الأرباح من وجهة نظر معدي ومراجعي التقارير المالية. الطريقة الأولى تقوم على فكرة أن جودة الأرباح ترتبط بصورة عكسية بكم الحكم والتقدير والتنبؤ المطلوب من القائمين بإعداد التقارير المالية. وتقوم الطريقة الثانية على فكرة أن إدارة الأرباح هي مقياس عكسي لجودة الأرباح (Schipper and Vincent 2003, p. 104).

٥/١/٤/١ التقديرات والأحكام المطلوبة كمقياس عكسي لجودة الأرباح:

طلبت معايير إعداد التقارير المالية الاعتراف المحاسبي السريع بالعمليات المالية التي لم تكتمل لكي



تزداد قدرة التقارير المالية على الوفاء باحتياجات مستخدميها وهو ما يعرف بمعيار "الملاءمة". وقد تطلب هذا تقدير بعض الأرقام الواردة بالتقارير المالية مما أدى إلى وجود أخطاء في القياس في التقارير المالية. وترجع هذه الأخطاء إلى الأخطاء غير المتعمدة في التنبؤ والتقدير والتي يقوم بها معدوا التقارير المالية وهذا يؤدى إلى انخفاض جودة هذه التقارير وفقاً لمعيار إمكانية الثقة (Schipper and Vincent, 2003, pp. 104-105).

وفقاً لهذا يلاحظ أن هناك بعض المعايير لتقدير جودة الأرباح لا تتسق مع بعضها مثل معيار الملاءمة وإمكانية الثقة. فزيادة جودة الأرباح وفقاً لمعيار الملاءمة قد يتطلب تقدير هذه الأرباح إذا كان من الصعب قياسها في الأجل القصير، وهذا يعني انخفاض جودة هذه الأرباح وفقاً لمعيار إمكانية الثقة نظراً لأن رقم الربح الوارد بالقوائم المالية سيكون رقم تقديري. ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما زاد كم الحكم والتقدير الشخصي المطلوب لإعداد التقارير المالية كلما انخفضت جودة الأرباح الواردة بهذه التقارير.

٢/٤/١/٥ إدارة الأرباح (١٧) كمقياس عكسي لجودة الأرباح:

تركز البحوث المتعلقة بجودة الأرباح المحاسبية على تحديد ما إذا كانت سياسة إدارة الأرباح موجودة وأسباب حدوثها. وقد لوحظ أن الشركات التي توجد فيها سياسة إدارة الأرباح هي الشركات التي تكون قيمة الاستحقاقات فيها مرتفعة، وبالتالي يكون فيها اختلاف كبير بين رقم الربح والتدفقات النقدية، كما يتسم نظامها الرقابي بالضعف (Dechow and Skinner, 2000, p. 248)، كما لوحظ أن أهم الأسباب التي تدفع الشركات لإدارة أرباحها هي تحسين شكل القوائم المالية قبل عرض الأوراق المالية الخاصة بالشركة للبيع، وزيادة مكافآت المديرين وتحقيق الأمان الوظيفي لهم (Healy and Wahlen, 1999, p. 367).

وهناك عدة طرق لاكتشاف مدى وجود سياسة إدارة الأرباح. وتعتمد أحد هذه الطرق على تحديد الظروف التي يكون فيها لدى الإدارة حوافز قوية لإدارة الأرباح، وعندئذ اختبار ما إذا كانت الاستحقاقات الاختيارية (أو الاختيارات فيما بين الطرق المحاسبية) تتسق مع هذه الحوافز (Healy and Wahlen, 1999, p. 370). وهناك طريقة أخرى تفترض أن مديري الشركات لديهم حوافز لتفادى التقرير عن الخسائر أو الانخفاض في الأرباح، وبالتالي فهي تفحص توزيع الأرباح الواردة بالتقارير المالية حول هذه النقاط وقد أشارت إحدى الدراسات (Burgstahler and Dichev, 1997, P. 101) إلى أن سياسة إدارة الأرباح تستخدم تقريباً في حوالي ١٢% من الشركات التي تنخفض أرباحها لكي تظهر زيادة في الأرباح، وفى حوالي ٤٤% من الشركات التي تحقق خسائر لكي تظهر أرباح موجبة. وهذا يعنى أن سياسة إدارة الأرباح تستخدم لتفادى إظهار الخسائر أو الانخفاض في الأرباح في القوائم المالية.

٢/٥ أثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي على جودة الأرباح المحاسبية:

قامت بعض الدراسات باختبار أثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي (سواء كان شريك أو شركة مراجعة) على جودة الأرباح المحاسبية مباشرة، بينما قامت دراسات أخرى باختبار أثر هذه السياسة على جودة الأرباح المحاسبية من خلال اختبار أثر طول فترة ارتباط المراجع بالعميل على جودة الأرباح على اعتبار أن طول فترة ارتباط المراجع بالعميل هو المتغير الذي تؤثر فيه سياسة التغيير الإلزامي بصورة مباشرة.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية قام (2003, pp. 779-799) Myers et al. بدراسة استهدفت اختبار العلاقة بين طول فترة ارتباط المراجع بالعميل وجودة الأرباح المحاسبية باستخدام الاستحقاقات الاختيارية والاستحقاقات الجارية كمقاييس لجودة الأرباح. وقد امتدت الدراسة خلال الفترة من عام ١٩٨٨ إلى عام ٢٠٠٠ حيث أجريت على مجموعة من الشركات الصناعية الأمريكية.

وقد ربطت الدراسة بين جودة الأرباح وجودة المراجعة حيث أشارت إلى أن مقاييس الاستحقاقات المحاسبية كمقاييس لجودة الأرباح يمكن أن تقيس جودة المراجعة حيث أن ارتفاع مستويات الاستحقاقات ترتبط ارتباط موجب بكل من الدعاوى القضائية على المراجع، والفشل في عملية المراجعة، وهى مؤشرات على انخفاض جودة المراجعة، كما ترتبط الاستحقاقات المنخفضة بتحفظ المراجع والذي تم تفسيره على أنه يعكس جودة مرتفعة للمراجعة.

وفقاً لهذا فقد اختبرت الدراسة الفروض البديلة الآتية:

١ - فرض مؤيدى التغيير الدوري الإلزامي للمراجع: تنخفض جودة المراجعة وجودة الأرباح كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل.

٢ - فرص معارضى التغيير الدوري الإلزامي : ترتفع جودة المراجعة وجودة الأرباح كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه بعد التحكم في العوامل المتوقع أن تؤثر في توزيع الاستحقاقات مثل عمر الشركة محل المراجعة، وحجمها، ونمو الصناعة التي تنتمى إليها الشركة محل المراجعة، والتدفقات النقدية، ونوع المراجع الذى يقوم بمراجعة حسابات الشركة (من شركات المراجعة الكبرى أو غير ذلك) فإن طول فترة ارتباط المراجع بالعميل يقلل من تشتت كل من الاستحقاقات الجارية والاختيارية، وهذا يعنى أن الإدارة تسجل استحقاقات أقل تطرفاً كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل، وهذا يشير إلى أن طول فترة ارتباط المراجع بالعميل تؤدى إلى زيادة جودة المراجعة وجودة الأرباح المحاسبية.

كما اختبرت الدراسة العلاقة بين طول فترة ارتباط المراجع بالعميل ووجود تحريف أو تلاعب "distortion" في الأرباح حيث أن زيادة الاستحقاقات يمكن أن تستخدمها الإدارة لتضخيم الأرباح، كما أن تخفيضها يمكن أن يستخدم لإيجاد احتياطيات تستخدم لزيادة الأرباح المستقبلية.

وقد أشارت النتائج إلى أنه طول فترة ارتباط المراجع بالعميل تقيد كل من الزيادة أو التخفيض المتعمد والمتطرف في الاستحقاقات الموجودة في رقم الدخل. وهذا يعنى أنه كلما زادت فترة ارتباط المراجع بالعميل كلما انخفض التحريف في الأرباح وزادت جودة الأرباح المحاسبية.

كما قام (2004, pp. 1-31) Ghosh and Moon بدراسة استهدفت اختباز العلاقة بين جودة الأرباح المحاسبية وطول فترة ارتباط المراجع بالعميل من خلال تحديد ما إذا كان إدراك المستثمرين لجودة الأرباح المحاسبية الواردة بالتقارير المالية يختلف باختلاف طول فترة الإرتباط المراجع بالعميل، وما إذا كانت درجة اعتماد المحللين الماليين على الأرباح في التنبؤ بالأرباح المستقبلية تتأثر بطول فترة ارتباط المراجع بالعميل.

وقد استخدمت الدراسة معاملات انحدار الأرباح المستخرجة من نماذج الأرباح- العوائد. كمقياس لجودة الأرباح كما يدركها المستثمرون والمحللون الماليون وذلك بعد السيطرة على العوامل الأخرى التي تؤثر في معامل انحدار الأرباح مثل عمر وحجم الشركة محل



الدراسة، ومدى استمرار الأرباح، والتغير في الأرباح، والخطر المنتظم (Systematic Risk or Beta)، والنسبة المئوية لإجمالي الديون إلى إجمالي الأصول.

وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات التجارية الأمريكية وأمتدت فترة الدراسة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠٠٠. وقد توصلت إلى أن معاملات انحدار الأرباح (كمقياس لجودة الأرباح) تزداد كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل، وبالتالى فنتائج هذه الدراسة تؤيد الفرض القائل بأنه كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل كلما زادت جودة الأرباح. كما وجدت الدراسة أن تأثير الأرباح الواردة بالتقارير المالية على تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح المستقبلية (الخاصة بالعام القادم) يصبح أكبر كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل وذلك بعد السيطرة على باقى العوامل التي تؤثر على تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح. وهذا يعنى أن القدرة التنبؤية للأرباح الواردة بالتقارير المالية (كمقياس لجودة الأرباح) تزداد كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل.

يتضح من هذه الدراسة أن التقارير المالية وبصفة خاصة الأرباح الواردة بها يدركها المتعاملون في سوق الأوراق المالية على أنها يمكن الثقة فيها والإعتماد عليها بدرجة أكبر كلما طالت فترة ارتباط المراجع بالعميل حيث ينظر أغلب المشاركون في سوق الأوراق المالية إلى طول فترة ارتباط المراجع بالعميل على أن له تأثير إيجابى على جودة الأرباح.

وتعتقد الباحثة أن نتائج دراستى , Myers et al. 2003 ; Ghosh and Moon, 2004 لا تمدنا بدليل كافى على أن سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي تؤدى إلى انخفاض جودة الأرباح المحاسبية لأن كلا الدراستين تم إجراؤهما في ظل نظام تغيير المراجع الاختيارى والذى كان موجودا في الولايات المتحدة الأمريكية قبل .صدور قانون Sarbanes – Oxley. وفى ظل هذا النظام يلاحظ أن تغيير المراجع يعكس غالباً وجود مشاكل بينه وبين الوحدة محل المراجعة (العميل) وهذا يؤدى إلى ردود أفعال سلبية من كافة المتعاملين في سوق الأوراق المالية عند حدوث هذا التغيير. وبالتالى كان من الطبيعى أن يدرك المستثمرون أن طول فترة ارتباط المراجع بالعميل يعكس جودة أعلى للأرباح الواردة بالتقارير المالية. وربما يتم التوصل إلى نتائج مختلفة إذا تم إجراء دراسات مماثلة بعد تطبيق قانون – Sarbanes Oxley

وفى كوريا قام Kime et al (2004, pp. 1-37). بدراسة استهدفت اختبار الفرض التالى: أن الشركات محل المراجعة والتى يتم تعيين وتغيير مراجعيها بشكل إلزامى[١٨] تكون الاستحقاقات الاختيارية في تقاريرها المالية أقل من الشركات التي تعين وتغير مراجعيها اختيارياً وذلك بافتراض ثبات باقى المتغيرات الأخرى التي تؤثر في الاستحقاقات الاختيارية.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية في كوريا عام ٢٠٠١ باستثناء الشركات التي تعمل في مجال الخدمات المالية (مثل البنوك وشركات السمسرة والتأمين) لاختلاف طبيعة الاستحقاقات في هذه الشركات عن غيرها من الشركات الأخرى. وقد تم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين: الأولى تتكون من الشركات التي يتم تعيين وتغيير مراجعيها بشكل إلزامى، والمجموعة الثانية تتكون من الشركات التي تعين وتغير مراجعيها اختيارياً.

امتدت فترة الدراسة من عام ١٩٩١ إلى عام ٢٠٠٠ حيث أشارت النتائج إلى أن مستوى الاستحقاقات الاختيارية كان أقل في الشركات التي تجبر على تعيين

وتغيير مراجعيها وذلك بالمقارنة بالشركات التي تعين وتغير مراجعيها اختيارياً، وبالتالى فقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير الدوري الإلزامي للمراجع يزيد جودة الأرباح المحاسبية وإمكانية الاعتماد على القوائم المالية.

كما قام Chung (2004, pp. 1-29) بدراسة استهدفت ما إذا كانت جودة الأرباح المحاسبية قد زادت بعد إصدار قانون المراجعين الخارجيين في كوريا عام ١٩٨٩ وذلك من خلال قياس مدى إختلاف الاستحقاقات الاختيارية لمجموعة من الشركات الصناعية الكورية حول التاريخ الذى تم فيه إصدار القانون.

وقد تم بمقتضى هذا القانون فرض قيود حول مدة ارتباط المراجع بالشركات التي ترتفع فيها احتمالات التلاعب في الأرقام المحاسبية. وقد استخدمت الدراسة نسبة الديون إلى حقوق الملكية لتحديد هذه الشركات التي تكونت منها عينة الدراسة. وأمتدت فترة الدراسة من عام ١٩٨٥ إلى عام ١٩٩٥، حيث توصلت إلى أن فرض قيود حول مدة ارتباط المراجع بهذه الشركات يزيد من استقلال المراجع ويمده بحوافز أكبر لمقاومة ضغوط الإدارة، وهذا يقيد فرصة الإدارة في التلاعب في الأرباح حيث لوحظ انخفاض الاستحقاقات الاختيارية في الفترة التي تلت إصدار القانون، وهذا يعنى زيادة جودة الأرباح المحاسبية كنتيجة لفرض سياسة التعيين و التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي بالنسبة للشركات التي ترتفع فيها احتمالات التلاعب في الأرقام المحاسبية.

وفى كوريا أيضاً قام Jeong (2005, pp. 1-21) بدراسة استهدفت اختبار ما إذا كانت ردود أفعال المستثمرين للمعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير المالية التي يتم مراجعتها بواسطة مراجعين يتم تعيينهم وتغييرهم بصفة إلزامية تختلف عن ردود أفعالهم تجاه المعلومات المحاسبية التي يتم مراجعتها بواسطة مراجعين يتم تعيينهم وتغييرهم اختيارياً.

وقد أجريت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكورية المسجلة في بورصة الأوراق المالية خلال الفترة من عام ١٩٩٤ إلى ٢٠٠٢ حيث توصلت إلى أن ردود أفعال المستثمرين للإفصاح عن الأرباح الموجبة التي تم مراجعتها بواسطة المراجعين الذين يتم تعيينهم وتغييرهم بشكل إلزامى يكون أكبر من ردود أفعالهم للإفصاح عن الأرباح الموجبة التي يتم مراجعتها بواسطة مراجعين يتم تعيينهم وتغييرهم اختيارياً، أما الأرباح السالبة فلم تختلف ردود أفعال المستثمرين نتيجة لاختلاف المراجعين الذين قاموا بعملية المراجعة حيث يرى المستثمرون أن الأرباح السالبة ليست مصدر مفيد للمعلومات عن أرباح الشركة المستقبلية لأن الأرباح السالبة لا يمكن أن تستمر في المستقبل حيث يكون أمام حملة الأسهم خيار تصفية الشركة.

يتضح من هذه الدراسة أن المستثمرين يرون المراجع الذى يتم تعيينه وتغييره بشكل إلزامى أكثر استقلالاً وتحفظاً من المراجع الذى يتم تعيينه وتغييره وفقاً لاختيار الوحدات محل المراجعة وهذا يزيد من ثقتهم في التقارير المالية التي يقوم بمراجعتها حيث يرون الأرباح الواردة بتلك التقارير أكثر جودة وتقترب كثيراً من الأرقام الحقيقية.

ويلاحظ أن الدراسات التي أجريت في كوريا لاختبار أثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي للمراجع الخارجي على جودة الأرباح المحاسبية قد استفادت من النظام المطبق هناك والذى أتاح لها فرصة المقارنة بين سياستى التغيير الدوري الإلزامي والإختيارى لمراجع الحسابات الخارجى. حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي تؤدى إلى تحسين جودة الأرباح المحاسبية.

وفى استراليا قام Hamilton et al. (2005, pp.

(1-28) بدراسة استهدفت اختبار العلاقة بين سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشريك المسئول عن عملية المراجعة وجودة الأرباح المحاسبية حيث أجريت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الإسترالية خلال الفترة من ١٩٩٨ إلى عام ٢٠٠٣ وللتأكد من أن نتائج الدراسة لم تتأثر بتغيير شركة المراجعة فقد تم استثناء جميع الشركات التي غيرت شركة المراجعة التي تتعامل معها خلال فترة الدراسة من عينة البحث.

وقد استخدمت الدراسة الاستحقاقات الاختيارية لقياس جودة الأرباح المحاسبية حيث توصلت إلى أن تغيير الشريك المسئول عن عملية المراجعة يرتبط بانخفاض الاستحقاقات الاختيارية حيث تكون التقارير المالية أكثر تحفظاً بعد عملية التغيير، وهذا يعنى زيادة جودة الأرباح المحاسبية. وقد ظهرت هذه النتائج بدرجة أكثر قوة في التقارير المالية لعملاء أكبر ٥ شركات مراجعة، كما تركز تأثير تغيير الشريك المسئول على الاستحقاقات الاختيارية في الفترة الأخيرة للدراسة عندما أصبح تغيير الشريك مطلب مهنى ملزم قانونا بصدور قانون الشركات الإسترالى عام ٢٠٠١.

ويلاحظ على هذه الدراسة أنها لم تستخدم سوى الاستحقاقات الاختيارية لقياس جودة الأرباح، كما أنها لم تدرج في نموذج الدراسة المتغيرات الأخرى التي تؤثر على الاستحقاقات الاختيارية وذلك للسيطرة على تأثيرها على نتائج الدراسة.

يتضح للباحثة مما سبق أن الدراسات العملية التي أجريت لاختبار أثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجي على جودة الأرباح المحاسبية لم تتوصل إلى نتائج متماثلة، ولكن يلاحظ أن الدراسات التي أجريت بعد التطبيق الفعلى لهذه السياسة قد أوضحت أن سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشريك المسئول عن عملية المراجعة أو شركة المراجعة تؤدى إلى جودة الأرباح المحاسبية (دراسة Kim et al. , 2004; Chung, 2004; Jeong, 2005, Hamilton et al. , 2005)، بينما الدراسات التي أجريت في بيئة كانت لا تزال تطبق نظام التغيير الإختيارى للمراجع وقت إجراء هذه الدراسات قد أشارت إلى أن سياسة التغيير الإلزامي يمكن أن تؤدى إلى انخفاض جودة الأرباح (Myers et al. , 2003; Ghosh and Moon, 2004).

وتعتقد الباحثة أن تبنى سياسة التغيير الدوري للشركاء والمديرين المسئولين عن عملية المراجعة سيؤدى إلى تحسين جودة الأرباح المحاسبية وزيادة ثقة المتعاملين في سوق الأوراق المالية في التقارير المالية المنشورة، وفى نفس الوقت سيجنب كلا من شركات المراجعة والعملاء (الوحدات محل المراجعة) التكاليف الإضافية الناجمة عن سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة.

٦- خلاصة ونتائج وتوصيات البحث

يعرض هذا الجزء ملخص البحث وأهم النتائج التي تم التوصل إليها. ثم بعض التوصيات المقترحة في ضوء هذه النتائج.

١/٦ خلاصة ونتائج البحث

استهدف هذا البحث دراسة وتقييم جدوى سياسة التغيير الدوري الإلزامي لمراجع الحسابات الخارجى، وأثر هذه السياسة على جودة الأرباح المحاسبة حيث تناول مدى تطبيق هذه السياسة في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا واستراليا، كما تناول إيجابيات وسلبيات هذه السياسة على مستوى شركات المراجعة والشركاء المسئولين عن عملية المراجعة.

وعرض البحث أثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي



لشركات المراجعة على جودة المراجعة، وكذلك تناول البحث سياسة التغيير الدوري الإلزامي للمراجع الخارجي وجودة الأرباح المحاسبية من خلال عرض مقاييس جودة الأرباح، وأثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي للمراجع الخارجي على جودة الأرباح المحاسبية. وقد خلص البحث إلى النتائج الآتية:

١- تطبق بعض الدول سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة (مثل ايطاليا)، وهناك دول أخرى تطبق سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشركاء والمديرين المسئولين عن عملية المراجعة (مثل الولايات المتحدة الأمريكية)، أما في مصر فلا يزال تغيير المراجع يتم بصورة اختيارية. وتعتقد الباحثة أن تطبيق هذه السياسة لن يلقى قبولاً من شركات المراجعة في مصر نظراً لآثاره السلبية عليها وعلى سوق مهنة المراجعة، وإن كان سيلقى ترحيباً من كافة المستخدمين للقوائم المالية – وبصفة خاصة المستثمرين- لأن تطبيق هذه السياسة سيمنع التقارب الشديد غير المرغوب فيه بين شركات المراجعة وإدارة الشركات محل المراجعة والذي يجعل القوائم المالية لا تتسم بالشفافية مما قد يؤدى إلى اتخاذ قرارات استثمارية غير رشيدة.

٢- تتمثل أهم إيجابيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة والشركاء المسئولين عن عملية المراجعة في دعم استقلال المراجع وموضوعيته، وزيادة مستوى الثقة في التقارير المالية.

٣- تتمثل أهم سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة في ارتفاع تكلفة عملية المراجعة، وخسارة الخبرة والمعرفة المتراكمة لدى شركة المراجعة، وصعوبة الاحتفاظ بالتخصص في صناعة معينة، بالإضافة إلى تقسيم سوق المراجعة بين شركات المراجعة الكبرى.

٤- تتمثل سلبيات سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة في ارتفاع تكلفة عملية المراجعة وتخفيض درجة المنافسة في سوق مهنة المراجعة.

٥- لا تؤدى سياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة إلى تحسين جودة عملية المراجعة حيث أنها تزيد من حالات الفشل المالي خاصة في السنوات الأولى للتعاقد بين المراجع والعميل، كما أنها تجعل شركات المراجعة توجه مواردها لجذب عملاء جدد أكثر من رفع جودة عملية المراجعة للعملاء الحاليين.

٦- تتعدد مقاييس جودة الأرباح. ويلاحظ أن أغلب الدراسات التي تناولت أثر سياسة التغيير الدوري الإلزامي للمراجع الخارجي على جودة الأرباح قد استخدمت مقياس الاستحقاقات الاختيارية. كما أن هناك بعض الدراسات قد استخدمت مقياس الاستحقاقات الجارية أو القدرة التنبؤية.

٧- يمكن القول أن سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة تؤدى إلى تحسين جودة الأرباح المحاسبية والتقارير المالية بصفة عامة.

٢/٦ توصيات البحث:

يمكن تقسيم توصيات البحث إلي مجموعة من التوصيات العامة ثم اقتراحات بإجراء بعض الأبحاث المستقبلية.

١/٢/٦ توصيات عامة:

تأسيساً على النتائج التي تم التوصل إليها توصى الباحثة بما يلي:

١-فرض سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشركاء والمديرين المسئولين عن عمليات المراجعة كل فترة



زمنية معينة ولتكن ٥ سنوات حيث أن هذه السياسة تؤدى إلى تحسين جودة الأرباح المحاسبية بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي على استقلال وموضوعية المراجع، كما أن آثارها السلبية بسيطة إذا ما قورنت بالآثار السلبية لسياسة التغيير الدوري الإلزامي لشركات المراجعة.

٢-إلزام الشركات محل المراجعة بضرورة الإفصاح عن تاريخ تولى شركة المراجعة التي تقوم بمراجعة قوائمها المالية هذا العمل لأن هذا الإفصاح يساعد مستخدمي القوائم المالية على الوصول إلى استدلالات معينة تتعلق بالقوائم المالية. فإذا كانت الشركة محل المراجعة تتعامل مع نفس شركة المراجعة منذ فترة طويلة فإن هذا قد يعطى دلالة على وجود ارتباط شديد بين إدارة الشركة محل المراجعة وشركة المراجعة. وإذا كان تغيير شركة المراجعة يتم كل فترة بسيطة فإن هذا قد يدل على استخدام الشركة محل المراجعة سياسات محاسبية تكون محل اعتراض من شركة المراجعة وفى هذه الحالة يجب النظر إلى القوائم المالية بشيء من الحذر.

٦/٢/٢ اقتراحات بأبحاث مستقبلية:

تعتقد الباحثة أنه يمكن تناول النقاط البحثية التالية:

١-دراسة مدى ملاءمة سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة للبيئة المصرية ولطبيعة شركات المراجعة الموجودة في مصر، مع دراسة أثر هذه السياسة على جودة المراجعة.

٢-إجراء دراسة ميدانية تتعلق بقياس ردود أفعال المستثمرين والمحللين الماليين تجاه فرض سياسة التغيير الدوري الإلزامي للشركاء المسئولين عن عملية المراجعة، وما إذا كان تطبيق هذه السياسة سيؤدى إلى زيادة إدراكهم لجودة الأرباح والتقارير المالية بصفة عامة مع مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات المماثلة التي أجريت في الخارج.

هوامش البحث :

(1) مثل شركة Waste Management , Sunbeam, Worldcom, Enron وغيرها.

(2) الشريك المسئول عن عملية المراجعة "Audit Partner" هو عضو فريق عمل المراجعة المسئول عن اتخاذ القرار في المسائل الهامة المتعلقة بالمحاسبة والمراجعة وإعداد التقارير التي تؤثر في القوائم المالية (George, 2004, p.1 of 6).

(3) "GAO" اختصار لـ "General Accounting office".

(4) "CGAA" اختصار لـ "Coordinating Group on Audit and Accountancy".

(5) "FEE" اختصار لـ "Fédération des Experts comptables Européens" وتشير إلى اتحاد منظمات الخبراء الأوروبيين.

(6) "CICA" اختصار لـ "Canadian Institute of Chartered Accountants".

(7) "ICAEW" اختصار لـ "The Institute of Chartered Accountants in England and Wales"

(8) "AICPA" اختصار لـ "American Institute of Certified Public Accountants"

(9) "SEC" اختصار لـ "Securities and Exchange Commission"

(10) "PCAOB" اختصار لـ "Public Company Accounting Oversight Board"

(11) يمكن تعريف جودة المراجعة على أنها احتمال أن يكتشف المراجع ثغرات في النظام المحاسبي للعميل وأن يوضحها في تقريره (DE Angelo, 1981, P.186).

(12) يمكن تعريف فشل المراجعة "Audit Failure" بأنه فشل المراجع الخارجي في اكتشاف الخطأ أو الحذف الجوهري في القوائم المالية (Elitzur and Falk, 1996. p.248)

(13) "ICC" اختصار لـ "International Chamber of Commerce".

(14) يقصد بالتغير في الأرباح الفرق بين الأرباح الفعلية للشركة في فترة معينة والأرباح المتنبأ بها مقسوماً على أسعار أسهم هذه الشركة في بداية الفترة، بينما يقصد بمستوى الأرباح قيمة الأرباح الفعلية للشركة في فترة زمنية معينة مقسوماً على أسعار أسهم هذه الشركة في بداية الفترة (El Sharkawy, 1994, pp.148-155).

(15) الدخل هو الربح بعد إضافة العناصر غير العادية (Gosh and Moon, 2004, p.8).

(16) يقصد باستحقاقات رأس المال العامل أو الاستحقاقات الجارية صافى التغيرات في كل حسابات رأس المال العامل باستثناء التغيرات في النقدية والاستثمارات قصيرة الأجل، والديون قصيرة الأجل (Lobo and Song, 1989, p.334).

(17) يقصد بإدارة الأرباح قيام المديرين باستخدام التقدير في إعداد التقارير المالية وإثبات العمليات التجارية لتعديل التقارير المالية، أو لتضليل بعض حاملي الأسهم عن الأداء الاقتصادي للشركة، أو للتأثير على حصيلة التعاقدات التي توقعها الشركة مغ الغير والتي تعتمد على الأرقام المحاسبية الواردة بالتقارير (Healy and Wahlen, 1999, p.368).

(18) تتبع كوريا سياسة تغيير المراجع الإنتقائية "The Selective auditor rotation" وهى سياسة وسيطة بين سياسة التغيير الدورى الإلزامى وسياسة التغيير الدورى الإختيارى حيث تعين وتغير هيئة تداول الأوراق المالية الكورية المراجع الخارجى لبعض الشركات (وهى الشركات التى ترتفع لديها احتمالات وجود تلاعب في الأرقام المحاسبية)، بينما يتم تعيين وتغيير المراجع الخارجي بشكل اختيارى بالنسبة لباقى الشركات.

مراجع البحث :

أولاً : المراجع العربية :

١ – الدوريات :

– د. هشام عبد الحى السيد، "الانعكاسات والعوامل المسببة لظاهرة تغيير المراجعين من وجهة نظر الشركات المساهمة والمراجعين في الواقع المصري"، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الرابع، السنة التاسعة، ١٩٩٧، ص ١٧٨-٢١٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

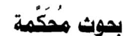
1- Books :

- Penman, S. , "Financial Statement Analysis and Security Valuation", McGraw-Hill, Irwin, New York, U. S. A. , 2001.
- Rettenberg, L. E. , and Schwieger, R. , "Auditing, Concepts for Changing Environment", Fifth Edition, South- Western, Thomson, U. S. A, 2005.

2- Periodicals:

- Ali, A. , and Zarowin, P. , "The Role of Earmings Levels in Annual Earnings – Returns Studies", Journal of Accounting Research, Vol. 30, No. 2, Autumn 1992, pp. 286-296.
- Arrunada, B. , "Audit Failure and the Crisis of Auditing", European Business Organization Law Review, Vol. 5, No. 4, 2004, PP. 635-643.
- Barth, M. , Beaver, W. , and Landsman, W. , "The Relevance of the Value Relevance Literature for Financial Accounting Standard Setting: Another View", Journal of Accounting and Economics, Vol. 31, No. 1-3, 2001(a), PP. 77-104.
- Barth, M. , Cram, D. ,m and Nelson, K. , "Accruals and the Prediction of Future Cash Flows", The Accounting Review, Vol. 76, No. 1, January 2001 (b), pp. 27-58.
- Burgstahler, D. , and Dichev, I. , "Earnings Management to Avoid Earnings Decreases and Losses", Journal of Accounting and Economics, Vol. 24, No. 1, 1997, PP. 99-126.
- Collins, D. , and Kothari, S. P. , "An Analysis of Intertemporal and Cross–Sectional Determinants of Earnings Response Coefficients", Journal of Accounting and Economics, Vol. 11, No. 2-3, 1989, PP. 143-181.
- Comunale, C. L. , and Sexton, C. T. , "Mandatory Auditor Rotation and Retention: Impact on Market Share", Managerial Auditing Journal, No. 20, No. 3, April 2005, PP. 235-248.
- De Angelo, L. , "Auditor Size and Audit Quality", Journal of Accounting and Economics, Vol. 3, No. 4, December 1981, PP. 183-199.





An International Comparison", Journal of Financial Economics, Vol. 69, No. 3, September 2003, PP. 505 – 527.

- Lev, B. , and Zarowin, P. , "The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them", Journal of Accounting Research, Vol. 37, No. 2, 1999, PP. 353-385.
- Lipe, R. , " The Relation between Stock Returns and Accounting Earnings Given Alternative Information", The Accounting Review, Vol. 65, NO. 1, 1990, PP. 49-71.
- Lobo, G. J. , and Song, I. M. , "The Incremental Information in SFAS No. 33 Income Disclosures over Historical Cost Income and Its Cash and Accrual Components", The Accounting Review, Vol. LXIV, No. 2, April 1989, PP. 329-343.
- Myers, J. N. , Myers, L. A. , and Omer T. C. , "Exploring the Term of the Auditor –Client Relationship and the Quality of Earnings: A Case for Mandatory Auditor Rotation?", The Accounting Review, Vol. 78, No. 3, July 2003, PP. 779-799.
- Read, W. J. , Rama, D. V. , and Raghunandan, K. , "Local and Regional Audit Firms and the Market for SEC Audits", Accounting Horizons, Vol. 18, No. 4, December 2004, PP. 241-254.
- Schipper, K. , and Vicent, L. , "Earnings Quality", Accounting Horizons, Supplement to Vol. 17, 2003, PP. 97-110.

3 – Internet:

- American Institute of Certified Public Accountants, "Statement of Position Regarding Mandatory Rotation of Audit Firms of Publicly Held Companies", March 1992, http: // www. aicpa. org/ members/ div/ secps/Lit/sops/1900. htm.
- Arel, B. , Brody, R. G. , and Pany, K. , "Audit Firm Rotation and Audit Quality", The CPA Journal, January 2005, http://www. nysscpa. org/cpa Journal/2005/105/essentials/p36. htm.
- Canner, S. J. , Astrup, J. , "Compulsory Audit Firm Rotation the Wrong Solution", March 2005, http://www. uscib; org/index. asp? document ID=3259.
- Chung, H. , "Selective Mandatory Auditor Rotation and Audit Quality: An Empirical Investigation of Auditor Designation Policy in Korea", Oct. 2004, www. mgm t. pur due. edu/events/bkd-speakers/ papers 03/Chung. pdf.
- Crouch, T. , and Singleton, O. , "Mandatory
- De Angelo, L. , "Accounting Numbers as Market Valuation Substitutes: A study of Management Buyouts of Public Stockholders", The Accounting Review, Vol. 61, No. 3, 1986, PP. 400-420.
- Dechow, P. , "Accounting Earnings and Cash Flows as Measures of Firm Performance: The Role of Accounting Accruals", Journal of Accounting and Economics, Vol. 18, No. 1, 1994, PP. 3-42.
- Dechow, P. , and Dichev, I. , " The Quality of Accruals and Earnings: The Role of accrual Estimation Errors", The Accounting Review, Supplement to vol. 77, 2002, PP. 35-59.
- Dechow, P. , and Skinner, D. , "Earnings Management: Reconciling the Views of Accounting Academics, Practitioners, and Regulators", Accounting Horizons, Vol. 14, No. 2, 2000, PP. 235-250.
- Dechow, P. , Sloan, R. , and Sweeney, A. , "Detecting Earnings Management", The Accounting Review, Vol. 70, No. 2, 1995, PP. 193-226.
- Easton, P. , and Zmijewski, M. , "Cross-Sectional Variation in the Stock Market Response to Accounting Earnings Announcements", Journal of Accounting and Economics, Vol. 11, No. 2-3, 1989, PP. 117-142.
- Elitzur, R, and Falk, H. , "Planned Audit Quality", Journal of Accounting and Public Policy" Vol. 15, No. 1, 1996, pp. 247-269.
- Geiger, M- A. , and Raghunandan, K. , "Auditor Tenure and Audit Reporting Failures", A Journal of Practice & Theory, Vol. 21, No. 1, March 2002, PP. 67-78.
- Healy, P. , and Wahlen, J. , "A Review of the Earnings Management Literature and its Implications for Standard Setting", Accounting Horizons, Vol. 13, No. 4, 1999, PP. 365-383
- Jones, J. J. , "Earnings Management During Import Relief Investigations", Journal of Accounting Research, Vol. 29, No. 2, 1991, PP. 193-228.
- Kormendi, R. , and Lipe, R. , "Earnings Innovations, Earnings Persistence and Stock Returns", Journal of Business, Vol. 60, No. 3, 1987, PP. 323-345.
- Leuz, C. , Nanda, D. J. , and Wysocki, P. , " Earnings Management and Investor Protection:



SSRN. com/sol3/CE- dev/ absBy Auth. cem? per-id= 111877.
- Koehn, J. L. , and Vecchio, S. C. D. , "Ripple Effects of the Sarbanes- Oxley Act", The CPA Journal, 2004, http: //www. nysscpa. org/cpa journal/2004/204. essentials/p36. htm.
- Larkin, D. , "Mandatory Auditor Rotation", March 2004, http:// www. bdo. com/about/publications/industry/npmar-04/Mandatory. asp.
- Mackay, I. A. , "Proposed Amendments to Corporate Governance Regulation", June 2004, www. of heo. gov/media/pdf/14corpGov Amend AICPA. pdf.
- Nagy, A. L. , "Mandatory Audit Firm Turnover, Financial Reporting Quality, and Client Bargaining Power", June 2005, http://www. all business. com/periodicals/article/500510-1. html.
- Ng, C. , "Rotation of Auditors: History and Recent Developments", ------, http:// www. muprivate. edu. au/file admin/ SOE/ acchist/ conf3/ Ng. pdf.
- Sinnett, W. M. , "Are There Good Reasons for Auditor Rotation", 2004. http: // www. roberthalfmr. com/Dispatcher? File =/ MR /EO-02-Issue 7.
- Sivakumar, S. , "The Two Sides of Rotation",2002 http://www. blonnet. com/2002/10/03/stories/ 2002 100300080900. htm.
- United States General Accounting Office, "Required Study on the Potential Effects of Mandatory Audit Firm Rotation", November 2003, www. gao. gov/cgi-bin/getrpt? GAO-04-216.

4- Theses:

El Sharkawy, A. M. K. , "Accounting Information and Stock Prices, Size and Functional Fixation Effects: The UK Evidence", Ph. D. Thesis, University of Cairo, 1994.

Auditor Rotation", 2003, http://www. audit net. org/articles/Tc%20 Mandatory %20 Auditor %20 Rotation. htm.
- Daniels, B. W. , Booker, Q. "The Effects of Audit Firm Rotation on Perceived External Auditor Independence and Audit Quality", ----, http: // aaahq. org/audit/mid year/06 mid year/Papers/ Daniels % 20 AMC % 20 Article. doc.
- Fédération des Experts Comptables Européens, "Mandatory Rotation of Audit Firms", Oct. 2004, www. kibr. org. pl/qu/FEE-Study-on-Mandatory-Rotation-of-Audit-Firms-041. pdf.
- George, N. , "Auditor Rotation and the Quality of Audits", The CPA Journal, December 2004, http://www. nysscpa. org/cpa journal (2004/1204/essentials/p22. htm.
- Ghosh, A. , and Moon, D. "Auditor Tenure and Perceptions of Audit Quality", www. papers. ssrn. com/so13/ papers. cfm? Abstract- id= 385880, Social Science Research Net work.
- Griffiths, J. , and Harris, S. , "External Auditors-Policy of Rotation" November 2003, Toronto Staff Report, www. Toronto. ca/ Audit/ 2003/ rotation – external – auditors- Nov 18-Final. pdf.
- Hamilton, J. , Ruddock, C. , Stokes, D. , and Taylor, S. , "Audit Partner Rotation, Earnings Quality and Earnings Conservatism", June 2005, www. papers. ssrn. com/So13/ papers. cfm? Abstract-id= 740 846, Social Science Research Net work.
- Healey, T. , "The Best Safeguard Against Financial Scandal", 2004, www skg. harvard. edu/news/opeds/2004/healey-financial scandal. ft-3/204. htm.
- Healy, T. J. ; Kim, Y. J. , "The Benefits of Mandatory Auditor Rotation", Fall 2003, http: //www. all Business. com/ periodicals/ article/684371-1. Html.
- Issue Brief, "Audit Partner Rotation", Oct. 2003, www. aicpa. org/down load, state legis/Audit-Partner- Rotation. doc.
- Jeong, S. W. , Kim, J. and Yoon, S. , "Assigned Auditors and Market Valuation: Korean Evidence", April 2005, http: / www. google. com/ search? version 1. 5. 6, 2020052. pdf.
- Kim, J. B. , Min, C. K. , and Yi, C. H. , "Selective Auditor Rotation and Earnings Management: Evidence from Korea", June 2004, Social Science Research Network// papers.



الحماية الجنائية لحقوق الطفل

دارسة مقارَنة في ضوء قانون الطفل اليمني والشريعة الإسلامية

د. مطهر عبده محمد الشميري
نائب عميد كلية الحقوق للشؤون الأكاديمية
الجمهورية اليمنية – جامعة تعز – كلية الحقوق

المقدمة

في القرن العشرين وتحديداً في النصف الثاني منه بدأ الاهتمام الدولي بحقوق الطفل ففي عشرين تشرين من عام ١٩٥٩م أقرت الجمعية العامة للأمم ألمتحدة وأعلنت حقوق الطفل ، وتتالت الإعلانات والاتفاقيات الدولية مؤكده على أهميه حقوق الطفل ثم تضمنت القوانين الوطنية نصوصاً مفصله بينت فيها حقوق الطفل بصورة دقيقه منذ ولادة الطفل إلى حين بلوغه سن الثامنة عشرة من عمره .

وقد تناول مشرعنا اليمني حقوق الطفل في القانون رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢م ومن أهم هذه الحقوق حق الطفل في الرضاعة والحضانة والنفقة والتعليم والعمل وغيرها من الحقوق التي نضمها هذا القانون .

وتعد هذه الحقوق التي نص عليها قانون الطفل اليمني من الحقوق الضرورية وألازمه للطفل وبالذات بعد ولادته حيث يكون بحاجة ماسة إلى رعاية خاصة من رضاع وحضانة وتغذية لكونه عاجزاً عن القيام بشئون نفسه .

وقد حرص المشرع اليمني على التأكيد على حق الطفل الوليد في الرضاعة والحضانة وحدد الأشخاص الذين يجب عليهم القيام بهذا الأمر ورتب المسئولية الجزائية جراء الإخلال بالقيام بهذه الحقوق.

وقد تناول الكثير من الباحثين والمهتمين بشئون حقوق الطفل في دراساتهم بيان هذه الحقوق إلا أن المتأمل فيها يجد أنها قد اقتصرت على بيان الحقوق العامة فقط دون أن تتطرق إلى بحث موضوع الحماية الجنائية لحقوق الطفل .

وقد رأيت أن أتناول موضوع الحماية الجنائية لحقوق الطفل في القانون اليمني مع مقارنته بأحكام الشريعة الإسلامية باعتبارها المصدر الرئيسي للتشريع في الجمهورية اليمنية وقد تبين لنا من خلال الدراسة لكل حق من الحقوق التي كفلها القانون والشريعة الإسلامية وتبين لنا كذلك من خلال الدراسة أن الشريعة الإسلامية استوعبت كل الحقوق التي نظمتها القوانين والاتفاقيات الدولية وأن فقهاء الإسلام تناولوها بإسهاب وتفصيل .

وقسمت موضوع بحثي إلى ستة مباحث وخاتمة تضمنت النتائج والتوصيات ولله من وراء القصد وهو يهدي السبيل،،،

أهمية البحث:

تأتي أهميه البحث في موضوع الحماية الجنائية لحقوق الطفل من أهميه حقوق الإنسان التي كفلتها كل الشرائع على اختلافها وتنوعها وتضل حقوق الطفل غير فعاله مالم تكن هناك حماية جنائية فعاله لهذه الحقوق ، ولذلك فإن هذه الدراسة يبين فيها الباحث مدى ما كفله قانون الطفل اليمني رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢م من حماسه

جنائيه لحقوق الطفل ومقارنه هذه الحقوق مع ما كفلته الشريعه الاسلاميه من حمايه جنائيه للطفل .

الهدف من البحث :

يمكن إجمال أهداف البحث في الآتي

أولاً: بيان الحماية الجنائية لحقوق الطفل المقررة في قانون الطفل رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢م .

ثانياً: محاوله بيان مدى استيعاب أحكام الشريعة الإسلامية لحقوق الطفل والتأكيد عليها في ما قررته من جزاءات وعقوبات تكفل حقوق الطفل .

ويمكن إجمالاً القول بأن البحث يجيب على اللاتي :

أ) ماهي الحماية الجنائية المقررة في قانون الطفل اليمني رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢م ؟

ب) ماهي الحماية المقررة للطفل في الشريعة الإسلامية ؟

منهج البحث :

لقد سلك أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي التاصيلي ويضهر ذلك من خلال استقاء الباحث المعلومات من كتب الفقه الإسلامي والمولفات القانونية والتشريعات المقارنة بغيه الوصول إلى إيضاح الحماية الجنائية المقررة في قانون الطفل اليمني والشريعة الاسلاميه الغراء.

تقسيم البحث:

وقد قسم الباحث موضوع البحث إلى ثمانية مباحث .

المبحث الأول : تعريف الطفل.

المبحث الثاني: الحماية الجنائية لحق الطفل في الرضاعة.

المبحث الثالث: الحماية الجنائية لحق الطفل في الحضانة.

المبحث الرابع: الحماية الجنائية لحق الطفل في النفقة.

المبحث الخامس: الحماية الجنائية لحق الطفل في التعليم.

المبحث السادس: الحماية الجنائية للطفل من التحريض على تعاطي المواد المخدرة والمواد الموثرة على العقل.

المبحث السابع: الحماية الجنائية للطفل من الاستغلال الجنسي (التحريض على الفجور والدعارة) ؟ .

المبحث الثامن: الحماية الجنائية لحق الطفل في العمل .

المبحث الأول:

تعريف الطفل:

تعريف الطفل :هو كل إنسان لم يتجاوز ثمانية عشرة سنة من العمر ما لم يبلغ سن الرشد قبل ذلك (١) .

يتمتع بالحماية الجنائية المقررة في القانون رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢م كل إنسان لم يتجاوز سن ثمانية عشرة من العمر وهذا العمر يفترض في الإنسان عدم اكتمال قواه العقلية غالباً إلا ببلوغه كما أن هذا السن لا يعد قاعدة عامة لكل إنسان فقد يبلغ الشخص خمس عشرة سنة متمتعاً بقواة العقلية رشيداً في تصرفاته فلا يتمتع بالحماية الجنائية المقررة للطفل في القانون رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢ ومع ذلك يظل متمتعاً بالحماية التي تنص عليها المادة (٢١) من قانون الجرائم والعقوبات. ويستثنى من ذلك كل طفل بلغ سن الرشد وهو خمس عشرة سنة (٢) .

تعريف الحدث في القانون اليمني:

قبل تعريف الحدث يجدر بنا بيان الأهلية المدنية والتجارية ومتى تكون الأهلية مكتمله في القانون اليمني والمصري.

الأهلية المدنية :-

تنص المادة (٥٠) من القانون اليمني المدني (١٤) لسنة ٢٠٠٢م (سن الرشد خمس عشرة كاملة إذا بلغها الشخص متعاً بقواه العقلية رشيداً في تصرفاته يكون كامل الأهلية بمباشرة حقوقه المدنية والتصرف فيها



،ويجوز أن تشترط القوانين الخاصة سناً أعلى يحق للشخص بموجبها ممارسة أية حقوق أخرى والتمتع بها)

أما القانون المصري فقد نصت المادة (٤٤) الفقرة (١) (كل شخص بلغ سن الرشد متمتعاً بقواه العقلية ولم يحجز علية يكون كامل الأهلية لمباشرة حقوقه المدنية) الفقرة (٢) (وسن الرشد هي إحدى وعشرون سنة كاملة).

الأهلية التجارية:

نصت المادة (٣٣) من القانون التجاري اليمني رقم (٣٢) لسنة ١٩٩١م (كل يمني بلغ الثامنة عشر ولم يقم به مانع شرعي أو قانوني يتعلق بشخصة أو بنوع المعاملة التجارية التي يباشرها يكون أهلاً للاشتغال بالتجارة) أما الأهلية التجارية في القانون المصري فقد نصت المادة (١١) (يكون أهلاً للمزاولة التجارة مصرياً كان أو أجنبياً:

أ) من بلغت سنة إحدى وعشرين سنة كاملة ، ولو كان قانون الدولة التي ينتمي إليها بجنسيته يعتبره قاصراً في هذا السن.

الحدث:

الحدث هو ((كل طفل بلغ السابعة من عمره ولم يبلغ سن الرشد)) (٣) وعرفة قانون الأحداث رقم (٢٤) في المادة (٨) لسنة ١٩٩٢م بأنه ((كل شخص لم يتجاوز سن الخامسة عشرة سنة كاملة وقت ارتكابه فعلاً مجرماً قانوناً أو عند وجوده في إحدى حالات التعرض للانحراف)).

ويظهر الفرق بين الطفل والحدث في أن الطفل يطلق على كل إنسان منذ ولادته إلى أن يبلغ سن الثامنة عشرة باعتبار أن هذا السن هو الحد الأقصى لسن الرشد أما الحدث فيطلق على الطفل الذي يبلغ سن السابعة ولم يبلغ سن الرشد ويترتب على هذه التفرقة الأمور الآتية : أن المسؤولية الجنائية تختلف بحسب السن الذي بلغه الطفل وقسمها قانون الجرائم والعقوبات اليمني كالأتي:-

١- الإنسان منذ ولادته إلى ما قبل بلوغه سن السابعة لا يسأل جزائياً إذا ارتكب فعلاً مكوناً جريمة.

٢- الحدث الذي أتم السابعة ولم يبلغ الخامسة عشرة يتم توقيع إحدى العقوبات التعزيرية المنصوص عليها في قانون الأحداث .

٣- الطفل الذي أتم الخامسة عشرة ولم يتم سن الثامنة عشرة يُسأل جنائياً بما لا تتجاوز نصف الحد الأقصى للعقوبة المقررة قانوناً أما إذا كانت هذه العقوبة الإعدام فيعاقب بالحبس مدة لا تقل عن ثلاث سنوات ولا تزيد عن عشر سنوات.

٤) الشخص الذي بلغ الثامنة عشرة يُسأل مسؤولية جزائية تامة (٤).

المبحث الثاني:

الحماية الجنائية لحق الطفل في الرضاعة:

أولاً : في القانون:

من أبرز الحقوق التي تثبت للطفل حق الرضاعة لأن الطفل يكون في أشد الحاجة للحصول على الغذاء ويكاد ينحصر الغذاء في حليب الأم خاصة عند الطفل الذي لا يقبل ثدياً غير ثدي أمه وقد أولت الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل اهتمامها بحق الطفل في الحياة .فقد نصت المادة (٦) أنه (١- تعترف الدول الأطراف بأن لكل طفل حقاً أصيلاً في الحياة ٢- تكفل الدول الأطراف إلى أقصى حد ممكن بقاء الطفل ونموه .)

وأكد على حق الطفل في الرضاعة قانون حقوق الطفل اليمني في المادة(٢٤) (للطفل حق إرضاعه سنتين كاملتين وترضع الأم طفلها ما لم يكن في إرضاعه ضرر بها أو بطفلها بناءً على تقرير طبيب مختص فترضعه أخرى ممن يقبل الرضاعة منها ولو بمقابل).

ثم إن المادة (١٣٦) من قانون الأحوال الشخصية أكدت بوضوح على إلزام الأم بإرضاع طفلها فقد نصت على أنه (يجب على الأم إرضاع ولدها إذا تعذر إرضاعه من أخرى وهي أحق بإرضاع ولدها ما لم تطلب أجراً يزيد على المعتاد من مثلها لمثله وإذا أرضعته أخرى يكون ذلك عند أمه ما لم تسقط حقها في الحضانة).

كما ألزمت المادة (٧٧) (الأم بإتباع الطرق السليمة لتغذية الطفل بدءاً بإرضاعه حليب الثدي منذ الساعات الأولى لولادته).

كما أن قانون الطفل يحضر إضافة مواد ملونه أو حافظه أو أي إضافات كيميائيه إلى الأغذية والمستحضرات الطبية المتخصصة لتغذية الأطفال إلا إذا كانت مطابقة للشروط والمواصفات التي يصدر بتحديدها قرار من وزارة الصحة المادة (٨٠).

ولضمان عدم إلا خلال بحق الطفل في الحصول على الغذاء المناسب. كفل القانون للطفل الحق في الحصول على غذاء مناسب وصحي وقرر حماية فعالة للطفل فنص في المادة (١٥٧) مع عدم الإخلال بأي عقوبة جنائية أشد منصوص عليها في قانون آخر يعاقب كل من خالف المادة (٨٠) من هذا القانون بالحبس مدة لا تزيد على ثلاث سنوات وغرامة لا تزيد على مائتي ألف ريال مع مصادرة الأغذية المخالفة للمواصفات وإتلافها على نفقة المحكوم عليه ، وإغلاق المنشأة المصنعة أو المستوردة لهذه الأغذية مع إلغاء الترخيص الممنوح له لمدة تراها المحكمة المختصة .

ثانياً : في الشريعة الإسلامية :

يجمع فقهاء الشريعة الإسلامية على وجوب إرضاع الأم لطفلها ديانة وأنها مسئولة عنه أمام الله سبحانه وتعالى عن حفظ حياته سواء أكانت الأم متزوجة بأبي الطفل أم كانت مطلقة منة وانتهت عدتها لقولة تعالى: ((والوالدات يرضعن أولادهن حولين كاملين لمن أراد أن يتم الرضاعة)) (٥).

وقد اختلف الفقهاء في وجوب الإرضاع على الأم قضاءً على ثلاثة أراء :-

الرأي الأول: أن إرضاع الطفل واجب على الأم قضاء وديانة مستدلين

بقولة تعالى ((والوالدات يرضعن أولادهن حولين كاملين لمن أراد أن يتم الرضاعة)) .

فهذا الحكم عام ولا يحل لأحد أن يخصص منه شيء إلا ما خصصه نص ثابت وإلا فهو كذب على الله تعالى (٦) ثم إن الآية الكريمة إخبار بمعنى الأمر وعلى هذا فإن الأم مأمورة بإرضاع أولادها ويجبرها القاضي إذا امتنعت عن ذلك إذا كانت الأم ما زالت في عصمة زوجها أو كانت معتده من طلاق رجعي منه فإن كان بائناً فلا يلزمها ذلك إلا في حالات الضرورة كما لو كان الرضيع لا يقبل ثدياً غير ثديها"(٧).

الرأي الثاني: يذهب إلى أن إرضاع الطفل ليس واجباً على الأم قضاءً وهو مذهب جمهور الفقهاء من الحنفية والشافعية والحنابلة(٨) مستدلين بقولة تعالى ((لا تضار والدة بولدها)) (٩) وقولة تعالى ((وعلى المولود له رزقهن وكسوتهن بالمعروف)).

الرأي الثالث: أن وجوب إرضاع الطفل وعدم وجوبه من المسائل التي تتعلق بالعرف فإذا كانت العادة جارية على عدم إجبار المرأة على إرضاع الطفل فإنها لا تلزم بإرضاعه وإن كانت العادة تجري على مثلها فتجبر على الإرضاع (١٠).

ونحن نرى أن الرأي الأول الذي يوجب على الأم إرضاع طفلها ديانة وقضاء هو الأقرب إلى الصواب لقوة حجته ولأن الطفل يكون أشد حاجة إلى حليب الأم لحفظ حياته التي هي مقصد من المقاصد الأساسية التي جاء الإسلام للمحافظة عليها وأن الامتناع عن الإرضاع



سيؤدي إلى هلاك الطفل ولذلك يتعين على القاضي إلزام الأم على الإرضاع بأي وسيلة يراها مناسبة فإذا لم تتوافر في الأم الاستطاعة لعذر فيتعين على الأب أن يوفر لابنه مرضعة.

وقد نصت المادة (١٥) من ميثاق الطفل في الإسلام (أن للطفل الرضيع الحق في أن ترضعه أمه إلا إذا منع من ذلك مصلحة الرضيع أو المصلحة الصحية للأم كما أباحت الشريعة الإسلامية للمرضع الفطر في رمضان مراعاة لمصلحة الرضيع وعليها القضاء) .

الخلاصة: حق الطفل في الرضاعة من الحقوق التي كفلها القانون اليمني والشريعة الإسلامية وبمعنى أخر فإن أحكام الرضاعة في القانون ما هي إلا انعكاس لأحكام الشريعة الإسلامية ويبرز ذلك من حيث اتفاقهم في تحديد صاحب الحق فيه ومدته وشروطه.

المبحث الثالث :

الحماية الجنائية لحق الطفل في الحضانة :

أولاً : في القانون :

قبل بيان حكم ألحضانة في القانون نبين معنى ألحضانة لغة واصطلاحً الحضانة لغة : بفتح الحاء وكسرها وفتحها أشهر مأخوذة من الحضن بكسر الحاء وهو الجنب وهو مادون الإبط إلى الكشح ويقال حضنت المرأة ولدها وحاضنة الصبي هي التي تقوم بتربيته (١١).

في الاصطلاح: هو حفظ من لا يستقل بأمره وتربيته بما يصلحه عند من هو أولى منه (١٢).

وعرفها قانون الأحوال الشخصية في المادة (١٣٨) والمادة (٥٧) من قانون الطفل اليمني بأنها (حفظ الصغير الذي لا يستقل بأمر نفسه وتربيته ووقايته مما يهلكه أو يضره بما لا يتعارض مع حق وليه وهي حق للصغير فلا يجوز النزول عنها وإنما تمتنع بموانعها وتعود بزوالها).

صاحب الحق في الحضانة:

الحضانة حق للطفل على والديه . نصت عليها الاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية فالمادة (١/٩) من الاتفاقية الدولية تنص على ما يأتي :-

١- (تضمن الدول الأطراف عدم فصل الطفل عن والديه على كره منهما إلا عند ما تقرر السلطات المختصة رهناً بإجراء إعادة نظر قضائية وفقاً للقوانين والإجراءات المعمول بها ،إن كان هذا الفصل ضرورياً لصون مصلحة الطفل الفضلى وقد يلزم مثل هذا القرار في حالة معينة مثل حالة إساءة الوالدين معاملة الطفل أو إهمالهما له أو عند ما يعيش الوالدان منفصلين ويتعين اتخاذ قرار بشان محل إقامة الطفل).

ونصت المادة (١٤١) من قانون الأحوال الشخصية على ما يأتي (الأم أولى بحضانة ولدها بشرط ثبوت أهليتها للحضانة وإذا أسقطت حقها فلا يسقط إلا إذا قبل الولد غيرها وإلا أجبرت لأن الحق للصغير ولا يجوز لزوجها الأخر منعها حيث لا يوجد غيرها ولا يمنع سوء خلقها من حقها في الحضانة حتى يبلغ الصغير الخامسة من عمره).

تعقيب:

لقد أحسن المشرع اليمني حين جعل الحضانة حقاً للطفل على أمه وأوجب على الأم القيام بحضانته لكونها أشفق عليه من غيرها ويظل هذا الواجب على عاتقها إلا أن يستكفي بنفسه فإذا كانت الأم غير أهل للحضانة لسوء خلقها فإنها تظل مع ذلك أولى بالحضانة حتى يبلغ الطفل الخامسة من عمره .أما بعد بلوغه هذا السن فتنتقل حضانته إلى من هو أولى به وفقاً للمادة (١٤٠) من قانون ألأحوال الشخصية .

شروط من يتولى الحضانة :

المادة (١٤٠) من قانون الأحوال الشخصية بينت




شروط الحاضن وهي:

١- العقل فالمجنون لا يصح له أن يلي أمر غيره.

٢- الأمانة لكون الحاضن يتولى جميع شئون الطفل من الغذاء والدواء والكساء والرعاية والتربية والمحافظة وهذه الأمور لا يقوم بها إلا من يتوافر فيه الأمانة .

٣- القدرة على تربيته وصيانته.

٤- أن لا تكون الأم مرتدة عن الإسلام لا اختلال شرط الأمانة.

مدة الحضانة: مدة الحضانة تسع سنوات للذكر وأثنى عشر للأنثى ما لم يقدر القاضي خلافه لمصلحة المحضون .

أجرة الحاضن :

الحضانة حق للطفل على والديه فإذا كانت الأم هي الحاضنة وكانت الأم على عصمة أب الطفل فلا أجرة لها. أما إذا كانت على غير عصمته فتستحق الأجر يدفعه ولي الطفل وإذا كان الطفل له مال فتؤخذ من ماله فإذا كان الأب معسراً فتؤخذ من مال أمه إن كان لها مال وفقا للمادة (١٤٦) من قانون الأحوال الشخصية .

مسئولية الطفل الجنائية:

الطفل في فترة الحضانة يعد تحت إشراف الحاضن ويلزمه القيام برعايته وحفظه فإذا تعرض الطفل لخيانة فإن الحاضن ضامن إن كان مفرطاً في رعاية الطفل فقد نصت المادة (١٤٧) من قانون الأحوال الشخصية (أنه يضمن الحاضن إذا فرط عالماً كل جناية في الطفل ويكون ضمان الخطاء مع الجهل على العاقلة) ويعاقب القانون الحاضن الذي يتخلى عن وليده أو يعهد به إلى شخص أخر فقد نصت المادة (١/١٥٥) يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن سنة ولا تزيد عن ثلاث سنوات كل من تخلى عن وليده أو عهد به إلى شخص أخر ويعاقب بنصف العقوبة كل من حرض الأبوين أو احدهما على ذلك .

ثانياً : في الشريعة الإسلامية:

أولت الشريعة الإسلامية الطفل جل اهتمامها ومن ذلك ضمان حقه في الحضانة والحكمة من ذلك تتجلى في أن الطفل بعد ولادته يكون أشد حاجة إلى من يتولى رعايته والقيام بحاجته وحفظة وهو لا يتحقق على الصورة المطلوبة إلا في الأم التي يعد الطفل جزءاً منها فتكون أكثر شفقة وعطفاً وحناناً عليه باعتباره جزءاً منها وقد أختلف فقها الشريعة الإسلامية في مسألة إجبار الأم على الحضانة على ثلاثة أراء .

الرأي الأول: يذهب إلى أن الحضانة حق للطفل وتجبر الأم على حضانة طفلها وليس لها الحق في الامتناع وهو مذهب بعض الحنفية (١٣) ويترتب على ذلك أنه إذا توقف على الامتناع هلاك الطفل فتسأل الأم عن قتله .

الرأي الثاني: أن الحضانة حق للأم وليس للطفل أن شاءت قامت على حضانته ولها أن تمتنع عن إرضاعه ولا تجبر على حضانته (١٤) .

الرأي الثالث: أن الحضانة حق مشترك بين الأم والطفل فهو حق للأم باعتبارها أولى بحضانته إذا توافرت فيها الشروط التي ذكرها الفقهاء من العقل والبلوغ والعدالة والإسلام ، وهو حق للطفل على أمه إذا تعينت لحضانته في حاله عدم وجود غيرها وان كانت متزوجة (١٥).

وقد نصت المادة (١٦) من ميثاق الطفل على أنه :-

ا- للطفل الحق في أن يكون له من يقوم بحضانته أي ضمه والقيام على تنشئته وتربيته وقضاء حاجاته الحيوية والنفسية والأم أحق بحضانة طفلها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية .

ب- الوالدان صاحبا الحضانة أساسا ولا يمكن فصل الطفل عنهما أو عن أحداهما إلا لضرورة راجحة والضرورة تقدر بقدرها.



ج- الوالدان مسئولان بالتشاور بينهما عن رعاية الطفل ومصلحته وكيفية معيشته ويمكن أن يستعينا بجهات الرعاية الاجتماعية المختصة أو القضاء عند الحاجة لتحقيق تلك الرعاية وهذه المصلحة.

مدة الحضانة :

يرى الزيدية أن مدة الحضانة للطفل حتى يستغني بنفسه أكل وشرب ولباس ونوم وغير ذلك مما يفعله العقلا فمن استغنى بنفسه في هذه الأمور فلا ولاية للحاضنة علية (١٧).

المبحث الرابع:

الحماية الجنائية لحق الطفل في النفقة:

أولاً : في القانون :

النفقة : هي المؤن اللازمة في مال الشخص يعد لسبب أو نسب وتشمل الغذاء والكسوة والسكن والمعالجة والإخدام ونحو ذلك المادة (١٤٩) من قانون الأحوال الشخصية .

الإنفاق على الطفل مسئولية مشتركة بين الوالدين، وقد أسهمت منظمة الأمم المتحدة في التأكيد على هذا الحق في المادة (١٨) من اتفاقية حقوق الطفل:

١- تبذل الدول الأطراف قصارى جهدها لضمان الاعتراف بالمبدأ القائل إن كلا الوالدين يتحمل مسئوليات مشتركة عن تربية الطفل ونموه وتقع على عاتق الوالدين أو الأوصياء القانونيين حسب الحالة المسئولية الأولى عن تربية الطفل ونموه وتكون مصالح الطفل الفضلى موضع اهتمامهم الأساسي .

٢- في سبيل ضمان وتعزيز الحقوق المبينة بهذه الاتفاقية على الدول الأطراف لهذه الاتفاقية أن تقدم المساعدة الملائمة للوالدين وللأوصياء القانونيين في الاضطلاع بمسئوليات تربية الطفل وعليها أن تكفل تطوير مؤسسات ومرافق وخدمات رعاية الأطفال وأكدت المادة (٣٦) من قانون الطفل اليمني هذا الحق (نفقة الولد المعسر الصغير أو المجنون على أبيه) .

وقد ذهب المشرع اليمني ابعد مما ذهبت إليه القوانين الوضعية فنصت المادة (١٥٩) من قانون الأحوال الشخصية أن (نفقة الولد البالغ العاقل المعسر العاجز عن الكسب أو المشغول بطلب العلم إلى الثانوية العامة أو في مستواها بشرط أن لا يتجاوز سن العشرين لنيلها على أبيه إن كان موسراً فإن كان معسراً فعلى الأم إن كانت موسرة إلا أن يكون له ولد موسر فنفقته على ولده الموسر).

تعقيب:

كفل القانون اليمني للطفل حق النفقة منذ ولادته إلى أن يستغني بنفسه ويتحمل الأب مسئولية الإنفاق على الطفل سواء أكان الابن في حضانة أمه أو كان عند غيرها ولا تسقط نفقته بمضي الزمن وهذا ما تضمنته المادة (١٣٧) من قانون الطفل ولم تقتصر النفقة على معلوم النسب بل بتعيين الإنفاق على مجهول النسب من أموال الدولة ويقدر القاضي نفقة الطفل في حالة المنازعة وفقاً لظروف المنفق من السعة والضيق ونص قانون الطفل اليمني في المادة (١٥٥/٧) على معاقبة من يلزمه الإنفاق على الطفل (يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن شهر ولا تزيد عن ستة أشهر كل من حكم عليه بتسليم نفقة طفل أو امتنع عن تسليمها مع قدرته على ذلك).

نفقة الطفل في الشريعة:

اتفق الفقهاء على أن نفقة الطفل على أبية باعتبار الولد جزءاً من والدة لان الابن لا يقدر على كسب ما يقوم به وتلزم نفقته وتشمل النفقة كل ما يحتاجه الطفل



من طعام وكسوة وسكن وعلاج ودواء وخدمة ومأكل وكل ما يلزم له بحسب العرف السائد.

وقال الحنفية أنه يجب الإنفاق على الغلام حتى يبلغ فإذا بلغ صحيح انقطعت نفقته والنساء حتى يتزوجن (١٨) ويستدل القائلون بوجوب النفقة على الأب بقوله تعالى (وعلى المولود له رزقهن وكسوتهن بالمعروف) وما روى عن عائشة رضي الله عنها من أن هنداً قالت يا رسول الله إن أبا سفيان رجل شحيح وليس يعطيني ما يكفيني وولدي إلا ما أخذت منه وهو لا يعلم فقال خذي ما يكفيك وولدك بالمعروف (١٩) (رواة الجماعة والترمذي) ويستدل من الحديث وجوب نفقة الأب على ولده وإذا امتنع فإنه يجوز للمنفق عليهم أخذ ما يكفيهم عند ما يصر على التمرد ويرفض وأنة لأفرق بين النفقة على الكبير والصغير(٢٠) وقد أكدت المادة (١٧) من ميثاق الطفل في الإسلام على هذا الحق :

ا) لكل طفل الحق في مستوى معيشي ملائم لنموه البدني والعقلي والديني .

ب) ويثبت هذا الحق الاجتماعي للطفل الذي لا مال له عل أبيه ثم على غيرة من أقاربه المؤسرين وفقاً لإحكام الشريعة الإسلامية .

ج) يمتد هذا الحق للولد حتى يصبح قادراً على الكسب وتتاح له فرصة عمل وللأنثى حتى تتزوج أو تستغني بكسبها.

المبحث الخامس:

الحماية الجنائية لحق الطفل في التعليم:

أولاً : في القانون :

الحق في التعليم من الحقوق التي كفلتها القوانين الدولية باعتبار التعليم الركيزة الأساسية لبناء مجتمع فاضل حيث جاء في المادة (٢٦) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (١- لكل شخص حق في التعليم ويجب أن يوفر التعليم مجاناً على الأقل في مرحلتي الابتدائية والأساسية ويكون التعليم الابتدائي إلزامياً ويكون التعليم الفني والمهني متاحاً للعموم ويكون التعليم العالي متاحاً للجميع طبقاً لكفاءتهم) .

ولذلك نصت الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل في المادة (٢٨) (١- تعترف الدول الأطراف بحق الطفل في التعليم وتحقيقاً للإعمال الكامل لهذا الحق تدريجياً وعلى أساس تكافؤ الفرص.

تقوم بوجه خاص بما يلي :-

أ- جعل التعليم الابتدائي إلزامياً ومتاحاً مجاناً للجميع .

ب- تشجيع تطوير شتى أشكال التعليم الثانوي سواء العام أو المهني وتوفيرها وإتاحتها لجميع الأطفال واتخاذ التدابير المناسبة مثل إدخال مجانية التعليم وتقديم المساعدة المالية عند الحاجة إليها).

وتأكيد على هذا الحق وأهميته نصت المادة (٨١) من قانون الطفل اليمني .

(تكفل الدولة مجانية التعليم وفقاً للقوانين النافذة وبينت المادة (٨٢) من قانون الطفل الهدف من المناهج التعليمية هو تكوينه علمياً وثقافياً وتنميته شخصيته ومواهبه ومهارته وتعريفه بأمور دينه).

وألزمت المادة (٨٦) الدولة بإنشاء المدارس ومراكز محو أمية الأطفال في كل المحافظات ، ونصت المادة (٨٧) على أن التعليم الأساسي إلزامي تكفله الدولة وألزمت المادة (٩١) الدولة بضمان تكافؤ الفرص ومساعده الأسر التي تمنعها الظروف الاقتصادية والاجتماعية من إلحاق أطفالها بالتعليم الأساسي .

وقد خلا قانون الطفل اليمني من النص على أي عقوبة تترتب على الإخلال بحق الطفل في التعليم مثل نظيره في القانون المصري الذي نص في المادة (٥٤) على أن التعليم حق لجميع الأطفال في مدارس الدولة بالمجان ولا يجوز لصاحب العمل إعاقة الطفل أو

حرمانه من التعليم الأساسي وإلا عوقب بالحبس لمده لا تزيد على شهر وبغرامة لا تقل عن مائتي جنية ولا تزيد عن خمسمائة جنيه.

ثانياً : في الشريعة :

التعليم فرض عين على كل مسلم لما روي عن النبي ﷺ أنه قال (طلب العلم فريضة على كل مسلم) (٢١)، وهو حق للجميع، وأول ما نزل من القرآن هو قولة تعالى ((اقرأ باسم ربك الذي خلق ۞ خلق الإنسان من علق ۞ اقرأ وربك الأكرم ۞ الذي علم بالقلم ۞ علم الإنسان ما لم يعلم)) (٢٢).

ووردت آيات كثيرة تحث على العلم وترفع من مكانة العلماء قال تعالى: ((يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)) (٢٣) وقوله تعالى: ((قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب)) (٢٤).

وقال (ﷺ) (من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله به طريقاً إلى الجنة) (٢٥).

مجانية التعليم في الإسلام :

عرف المسلمون التعليم المجاني قبل أن تقرره المواثيق الدولية بقرون عديدة فبدأ التعليم المجاني في المساجد فتدرس فيه مختلف العلوم وكانت مفتوحة لجميع الناس دون استثناء وفتحت كتاتيب ملحقة بالمساجد يدرس فيها الصغار والأطفال.

وكانت الدولة هي التي ترعى شئون العلماء والطلاب وتتكفل بمعيشتهم وتقدم لهم العطايا من بيت مال المسلمين وكان العلماء يفتحون بيوتهم لكل من يرغب من طلاب العلم زيارتهم واخذ المعارف عنهم كما أن الأغنياء أسهموا في مساعدة أولاد الفقراء واليتامى ومد يد العون لهم لتحصيل العلم (٢٦) وكانت هناك أقسام داخلية يسكن فيها أولاد الفقراء والذين لا تساعدهم أحوالهم المادية على أن يعيشوا على نفقات إبائهم وكان يهيء للطالب فيه الطعام والنوم والمطالعة وكانت للمساجد أوقاف من أهل الخير يعود ريعها على طلبة العلم إذ تخصص لهم رواتب فضل عن نفقات المأكل والمشرب والملبس (٢٧).

المبحث السادس:

الحماية الجنائية للطفل من التحريض على تعاطي المواد المخدرة والمواد المؤثرة على العقل:

أولاً في القانون:

يجمع العقلاء من بني البشر على مختلف جنسياتهم ومعتقداتهم وألوانهم على تحريم استخدام وتعاطي المخدرات والمواد المؤثرة على العقل وقد تداعى العقلاء إلى محاربة هذه الآفة بكلى الوسائل فحشدت الدول إمكاناتها المادية والبشرية وجندت كل طاقاتها لمحاربه هذه آلافه ولم تعد المعركة مقصورة على بلد دون أخر أنما عمت العالم بأسره (٢٨) ومن ثم يتعين على كل فرد بالمجتمع أن يتحمل مسئولية المشاركة في مواجهة هذا الوباء المدمر (٢٩) وقد انصبت الجهود الدولية لمكافحة المخدرات بإصدار تشريعات دولية تحرم تعاطي المخدرات وتهريبها والاتجار بها فهيئة الأمم المتحدة ممثلة باللجنة الدولية للمخدرات قد أولت هذه القضية العالمية عناية فائقة ففي عام ١٩٦١م وقعت اتفاقية دولية لمراقبة المخدرات ووقعت عليها ١١٥دولة من دول العالم وكان من أهم بنودها الاتفاق على تنظيم الرقابة الدولية لا انتشار المخدرات ثم في عام ١٩٧٢م عقد مؤتمر أدخلت فيه تعديلات على تلك الاتفاقية عززت من نظام المراقبة الدولية للمخدرات وقد أصبح هذا البرتوكول نافذ المفعول في أغسطس ١٩٧٥م (٣٠).

وتتابعت جهود المنظمة الدولية في مكافحة آفة



المخدرات والمؤثرات العقلية وكان من ضمن اهتمامها بل وفي مقدمة اهتمامها حماية الأطفال من استخدام المخدرات والمؤثرات العقلية. وأصدرت الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل والبرتوكولان الاختياريان وقد تضمنت المادة (٣٣) من الاتفاقية الدولية (تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة بما في ذلك التشريعية والإدارية والاجتماعية والتربوية لوقاية الأطفال من الاستخدام غير المشروع للمواد المخدرة والمواد المؤثرة على العقل حسب ما تحددت في المعاهدات الدولية ذات الصلة ولمنع استخدام الأطفال في إنتاج مثل هذه المواد بطريقة غير مشروعة والاتجار بها).

وقد وقعت الجمهورية اليمنية على هذه الاتفاقية وبناء على هذا التوقيع أصدرت قانون رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢م بشان حقوق الطفل ونصت المادة (١٤٨) منه على ما يأتي (على الدول اتخاذ التدابير اللازمة لوقاية وحماية الأطفال من الاستخدام للمواد المخدرة والمواد المؤثرة على العقل ومنع استخدامهم في أنتاجها أو الاتجار بها) وقد نصت المادة (١٦٢) من القانون مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد منصوصاً عليها في أي قانون أخر يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن خمس سنوات ولا تزيد عن ثماني سنوات كل من دفع أو حرض طفلاً على تعاطي المخدرات أو المؤثرات العقلية أو الاتجار بها أو الترويج لها وتضاعف العقوبة بتكرار المخالفة.

تعقيب:

التحريض هو أغراء الفاعل على ارتكاب الجريمة، والتحريض على تعاطي المخدرات هو الإغراء على تعاطي كل مادة يودي تعاطيها إلى إلحاق الأذى بالنشاط الذهني والعقلي للإنسان.

والأصل في المحرض أنه مساهم تبغي في الجريمة ومع ذلك فإن المحرض في هذا النص يعتبر فاعلاً أصلياً للجريمة إذ تتحقق الجريمة بمجرد صدور التحريض سواء اخلق في نفسية الطفل الجريمة أم لم يخلقها(٣١).إذ لا يتطلب القانون في جريمة تحريض الطفل على تعاطي المخدرات والمؤثرات العقلية حدوث نتيجة معينة فتقوم الجريمة بمجرد صدور التحريض وذلك لما استبانه المشرع من خطورة هذا الأمر على الطفل (٣٢).

ولم يبين قانون الطفل اليمني الوسائل التي يتحقق بها جريمة التحريض ، ويمكننا اقتباس هذه الوسائل من بعض التشريعات التي تضمنت بعض الوسائل التي تعد تحريضاً لما لها من تأثير كبير في أرادة الفرد وحريته كإعطاء الفاعل نقوداً أو تقديم هدية له أو بالتأثير علية عن طريق ألتهديد أو الحيلة أو الخديعة(٣٣) .

والعبرة في التحريض بطبيعته لا بشكله وهيئته فقد يقع التحريض شفاهة أو كتابة وقد يقع بالصورة الموحية الو بالإيماء أو بالإشارة ذات الدلالة والقول بتوافر التحريض أو تخلفه أمر يخضع لتقدير القاضي في كل حالة على حدة.

والأفعال التي يتحقق بها المؤثرات العقلية والترويج لها هي الحث والحظ على تناول المخدرات أو الترغيب فيها أو بالتهديد المباشر للطفل . ولا يتطلب القانون في جريمة تحريض الطفل على تعاطي المخدرات حدوث نتيجة معينة فيكفي صدور فعل التحريض على الجريمة من الفاعل على أي صورة من الصور ولو لم يحدث تأثير فعلي على الطفل مما يدفعه لتعاطي المخدرات والمؤثرات العقلية وذلك لما استبانه المشرع من خطورة هذا الأمر على الطفل(٣٤).

ثانياً : في الشريعة :

أجمع فقها الإسلام على أن كل مسكر خمر وكل خمر حرام والمخدرات ما هي إلا نوع من المسكرات كالبنج والحشيش والأفيون وغيرها من المخدرات لكونها تودي إلى مضار جسيمة ومفاسد كثيرة فهي تفسد العقل



وتفتك بالبدن وتحدث من المخدرات كثير من المضار والمفاسد لذالك فان الشريعة الإسلامية تحرم تعاطيها والاتجار بها لان الشريعة حرمت ما هو اقل مفسدة واخف ضرر منه وهو الخمر (٣٥) فقد روى البخاري ومسلم عن جابر رضي الله عنه قال (إن الله حرم بيع الخمر والميتة والخنزير والأصنام) والتحريض على تعاطي المخدرات والمؤثرات العقلية من شانه أشاعت الفاحشة وأنه من خلال استقراء النصوص فإن الشريعة الإسلامية قد جاءت للمحافظة على عقل الإنسان فكل ما من شأنه الإضرار بالعقل فهو حرام .

المبحث السابع:

الحماية الجنائية للطفل من الاستغلال الجنسي (التحريض على الفجور والدعارة):

أولاً : في القانون:

قد يتعرض الطفل إلى استغلال جنسي من الغير نتيجة الحاجة الاقتصادية التي يعيشها أو عدم قدرته على التمييز بين الخير والشر ومن أهم مظاهر الاستغلال دفعة أو تحريضه على الفجور والدعارة ولهذا ينبغي على الدولة اتخاذ تدابير فعالة لحماية الطفل.

ويقصد بالفجور لغة : المضي في المعاصي من غير اكتراث (٣٦) وأصل الفجور الميل ويطلق على الفسق والزنا ويقال فجرت المرأة إذا زنت فهي فاجرة (٣٧).

وفي الاصطلاح : فقد عرفه قانون الجرائم والعقوبات في المادة (٢٧٧) (هو إتيان فعل من الأفعال الماسة بالعرض والمنافية للشرع بقصد إفساد أخلاق الغير ويقصد بالتحريض على الفجور والدعارة : محاولة التأثير في نفس شخص معين وإقناعه بارتكاب الفعل (٣٨).

وقضية استغلال الأطفال جنسياً كان محل اهتمام لدى الأمم المتحدة وكان من نتاج هذا الاهتمام الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل التي تضمنت في المادة (٢٤) تتعهد الدول الإطراف بحماية الطفل من جميع أشكال الاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي ولهذه الأغراض تتخذ الدول الأطراف بوجه خاص جميع التدابير الملائمة الوطنية المتعددة الأطراف لمنع :

أ) حمل أو إكراه الطفل على تعاطي إي نشاط جنسي غير مشروع.

ب) الاستخدام الاستغلالي للأطفال في الدعارة وغيرها من الممارسات الجنسية غير المشروعة.

ج) الاستخدام الاستغلالي للأطفال في العروض والمواد الداعرة.

وتأكيداً لحرص المشرع اليمني على حماية الطفل من الاستغلال الجنسي نصت المادة (١٤٧) من قانون الطفل أنه (على الدولة حماية الطفل من جميع أشكال الاستغلال الجنسي والاقتصادي وعليها اتخاذ الإجراءات والتدابير المشددة بحماية الأطفال من :

١) مزاولة أي نشاط لا أخلاقي.

٢) استخدامهم واستغلالهم في الدعارة أو غيرها من المحرمات غير المشروعة) الفعل الذي يتحقق به الاستغلال الجنسي (التحريض على الفجور والدعارة).

إذا كان التحريض على الفجور والدعارة : يتم بالتأثير على شخص معين وإقناعه بارتكاب جريمة وأن التحريض لا يقوم إلا في حق الشخص المحرض غيره على الفجور أو الدعارة فإذا لم يحدث تأثير على شخص معين فلا تقوم جريمة التحريض نفسها فالطفل الذي يقدم نفسه للغير أو الطفلة التي تقدم نفسها للغير لا تقع منها جريمة التحريض على الدعارة ويقع التحريض بأي تصرف ينم عن تشويق أو ترغيب أو إغراء باقتراف الجريمة سواء أكان ذلك التصرف باللسان أم بالفعل أم بالإشارة وإذا كان التحريض بالقول فقد يكون مشافهة وقد

يكون بأي وسيلة أخرى كوسائل الاتصال الحديثة بالتلفون أو عبر الراديو أو التلفزيون ولا يشترط أن تكون هذه الأقوال بعبارات عربية فقد تكون غير عربية وإنما يجب أن يفهم منها صحة التحريض على الجريمة (٣٩) .

قد يكون التحريض بالفعل باستعمال أعضاء الإنسان كجر الشخص إلى أماكن الدعارة أو دغدغته أو الإمساك بالأماكن الحساسة على جسمه كفرجه كما يتحقق التحريض بالفعل بعرض صور خليعة تدعوا إلى الفجور أو الدعارة وتقدير قيام جريمة التحريض على الفجور والدعارة قضية موضوعية يستنبطها القاضي من خلال أمرين هما دلالة الفعل في ذاته والظرف الذي يحيط به (٤٠) وقد قضى بقيام جريمة التحريض على الدعارة من تحريض المتهمة الأنثى على الدعارة من كونها صحبتها إلى الشخص الذي اتخذ محله مكاناً لالتقاء الجنسين وأنها قدمتها لشخص أخر ورافقتها إلى السيارة التي ركباها معاً ليرتكب معها الفحشاء وأوصت بان يعود بها لموعد معين فان هذا الاستخلاص يكون سائغاً ومقبولاً وتتحقق به جريمة التحريض على الدعارة [٤١] ولا يشترط القانون في جريمة تحريض الطفل على الفجور والدعارة توافر الاعتياد فتقوم جريمة التحريض ولو لمرة واحدة .

الركن المعنوي في جريمة التحريض على الفجور والدعارة:

في جريمة التحريض على الفجور والدعارة تتخذ صفة العمد بمعنى أن يتوافر عنصر العلم والإرادة المنصرفين إلى ماديات الجريمة إذ إن الخطأ غير متصور فيها أي أن الفاعل مدرك لطبيعة فعله ويريد ذلك الفعل وهذا يعني أن العمد يبقى إذا صدر عن الشخص فعل غير مقصود في ذاته إذا كان قد صدر عنه سهواً أو غفلة أو إغماء أو وقع منه وهو في حالة نوم أو حالة سكر غير اختياري.

والحالة الثانية إذا صدر عن الشخص فعل لم يكن مريداً له كأن يصدر الفعل نتيجة إكراه أو ضرورة.

النتيجة الإجرامية:

التحريض على الفجور والدعارة تعتبر هنا جريمة أصلية خلافاً للأصل العام في قانون العقوبات اليمني من أن التحريض يأتي نتيجة اشتراك تبعي في الجريمة فالمادة (٢٢) من قانون العقوبات تنص أنه (يعد محرضاً من يغري الفاعل على ارتكاب الجريمة ويشترط لمعاقبته أن يبدأ الفاعل في التنفيذ) فالتحريض يقوم في حق المحرض ولو لم يترتب على فعله إي أثر في نفس المحرض وفقاً للمادة (١٦٢) من قانون الطفل (يعاقب بالحبس مدة لا تزيد عن عشر سنوات كل من حرض طفلا ذكراً كان أو أنثى على ممارسة الفجور والدعارة) وقد اعتبر المشرع التحريض جريمة تامة لكون التحريض فعلاً قبيح يوقض الغرائز الكامنة في الإنسان ويدفع إلى الجريمة ففرض المشرع فيه تمام الجريمة ولو لم تتحقق النتيجة .

العقوبة:

يعاقب القانون على التحريض الموجه إلى الطفل على الفجور والدعارة بالحبس مدة لا تزيد على عشر سنوات كل من حرض طفلاً ذكراً كان أو أنثى على ممارسة الفجور والدعارة مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد منصوص عليها في قانون أخر وفقاً للمادة (١٦٣)من قانون الطفل اليمني وقضت المادة (٢٧٩) من قانون العقوبات اليمني (أنه يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على ثلاث سنوات من حرض غيره على الفجور والدعارة) فالعقوبة المقررة هنا عامة لكل من صدر منه تحريض على الفجور أو الدعارة سواء وجه الحظ لصغير أو كبير أما المادة (١٦٣) من قانون الطفل فهي مقصورة على من حرض طفلاً وكل التشريعات العربية تعاقب على التحريض على الفجور والدعارة الموجهة إلى الطفل على ممارسة الفجور أو الدعارة ومنها

القانون المغربي فقد جاء في الفصل (٤٩٧) (من حرض أو شجع أو سهل الدعارة أو الفجور للقاصرين الفتيان والفتيات دون الثامنة عشرة بصفة معتادة أو بصفة عرضية بالنسبة لمن هم دون الخامسة عشرة يعاقب بالحبس من سنتين إلى خمس أو غرامة من مائة وعشرين إلى خمسة آلاف درهم وتنص المادة (٥٠٩) من قانون العقوبات السوري أن (من اعتاد حض شخص أو أكثر ذكراً كان أو أنثى لم يتم الحادية والعشرين من عمره على الفجور أو الفساد أو على تسهيلهما له أو مساعدته على إتيانهما عوقب بالحبس من ثلاثة أشهر إلى ثلاث سنوات وبغرامة من خمسة وسبعين إلى ستمائة ليرة).

وجاء في الفصل (٢٣٤) من القانون التونسي (بقطع النظر عن العقوبات الأشد المنصوص عليها بالفصل السابق يعاقب بالسجن من عام إلى ثلاثة أعوام أو بالخطية من مائة دينار إلى خمسمائة دينار كل من اعتدى على الأخلاق بتحريض الفتيان القاصرين ذكوراً كانوا أو إناثا على الفجور أو بإعانتهم عليه أو تسهيله لهم) ونصت المادة (٣٦٣) من قانون الإمارات العربية أنه (يعاقب بالحبس مده لأتقل عن سنه وبالغرامة من حرض ذكراً أو أنثى أو أستدرجه بأية وسيلة على ارتكاب الفجور أو الدعارة أو ساعده على ذلك فإذا كانت سن المجني عليه تقل عن الثامنة عشرة عوقب بالحبس مده لا تقل عن سنتين أو بالغرامة). كما أن المادة (٣٦٤) نصت على أنه يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على عشر سنوات كل من حرض ذكراً أو أنثى على ارتكاب الفجور أو الدعارة عن طريق الإكراه أو التهديد أو الحيلة وتكون العقوبة السجن مدة لا تقل عن عشر سنوات إذا كان سن من وقعت عليه الجريمة تقل عن الثامنة عشره حكم بالعقوبات السابقة حسب الأحوال.

ثانياً : في الشريعة :

دعا الإسلام إلى كل ما من شأنه إشاعة قيم الخير والفضيلة وحرم كل ما يكون سبباً للرذيلة فأباح الزواج وحرم الزنا ونهى عن كل ما يودي إليه في الاختلاط كالصور المثيرة والنظر المريب وكل ما من شأنه أن يثير الغريزة أو يدعو إلى الفحش فالأمم لا ترقى إلا بأخلاقها الفاضلة وبآدابها العالية ونظافتها من الرجس والتلوث وإذا كانت الشريعة تحرم الزنا فان كل ما يوصل إلى هذه الجريمة يعد أمر منهي عنة خاصة إذا وجه هذا التحريض إلى شخص لم يبلغ سن الرشد .

المبحث الثامن:

الحماية الجنائية لحق الطفل في العمل:

تنص المادة (٢٣) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان أن (لكل شخص الحق في العمل وله حرية اختياره بشروط مرضية كما له الحق في الحماية من البطالة).

نصت المادة السادسة من المعاهدة الدولية بشان الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (تقر الدول الأطراف في الاتفاقية الحالية بالحق في العمل الذي يتضمن حق كل فرد في أن يكون أمامه فرصة كسب معيشته عن طريق العمل الذي يختاره أو يقبله بحرية وتتخذ هذه الدول الخطوات المناسبة لتامين هذا الحق) .

وجا في الفقرة (٢٣) من المادة (٨) من المعاهدة الدولية في شأن الحقوق المدنية والسياسية (لا يفرض على احد ممارسة العمل بقوه والجبر).

وجا في المادة (٢٣) من المادة (٨) من الإعلان العلمي لحقوق الإنسان :

١- لكل فرد دون تمييز الحق في أجر متساوي للعمل .

وجاء في المادة (٢٤) من الإعلان نفسه (لكل شخص الحق في الراحة وفي أوقات الفراغ ولا سيما في تحديد معقول لساعات العمل وفي عطل دورية بأجر) .



وفي عشرين تشرين الثاني ١٩٥٩م أقرت الجمعية العامه وأعلنت حقوق الطفل ومن ضمن المبادئ (يكون الطفل ضد أشكال الإهمال كافة والقسوة والاستغلال ولا يكون موضوع للتجار بأي شكل من الأشكال ولا يسمح لقبول الطفل في العمل قبل الحد الأدنى من العمر ولا يجوز بأي حال من الأحوال أن يحمل على العمل أو يسمح له بالاشتغال بأي حرفة أو عمل يضر بصحته أو تعليمه أو يعوق نموه الجسماني أو العقلي أو الأخلاقي تنص المادة (٣٢) من الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل :

١- تعترف الدولة الأطراف بحق الطفل في حمايته من الاستغلال الاقتصادي ومن أداء أي عمل يرجح أن يكون خطيراً أو أن يمثل إعاقة لتعليم الطفل أو أن يكون ضاراً بصحة الطفل أو بنموه البدني أو العقلي أو الروحي أو المعنوي أو الاجتماعي

٢- تتخذ الدول الأطراف التدابير التشريعية والإدارية والاجتماعية والتربوية التي تكفل تنفيذ هذه المادة ولهذا الغرض ومع مراعاة أحكام الصكوك الدولية الأخرى ذات الصلة تقوم الدول الأطراف بوجه خاصة بما يلي :

أ) تحديد عمر أدنى أو أعمار دنيا للالتحاق بعمل .

ب) وضع نظام مناسب لساعات العمل وظروفه .

ج) فرض عقوبات أو جزاءات أخرى مناسبة لضمان بغية إنفاذ هذه المادة بفعالية.

ونصت المادة (١٤٧) على الدول حماية الطفل من جميع أشكال الاستغلال الجنسي والاقتصادي وعليها اتخاذ الإجراءات والتدابير المشددة لحماية الطفل ومن أهم مظاهر الاستغلال الاقتصادي للطفل استغلال حاجة الطفل للعمل .

فالأطفال الذين تدفعهم ظروف الحاجة للعمل قد يتعرضون إلى الاستغلال من جانب أرباب الإعمال وهنا يتدخل المشرع للحد من أي استغلال قد يتعرض له الطفل فقد نص القانون في المادة (١٣٤) على صاحب العمل الذي يشغل أطفالا لديه إبرام عقود معهم وفقاً لنماذج عقود العمل المعدة من قبل الوزارة .

والطفل العامل حددته المادة (١٣٣) من قانون الطفل اليمني هو من بلغ عمره أربع عشرة سنة كما أن القانون حظر على أرباب العمل تشغيل الأطفال الذين هم دون سن الخامسة عشرة في الأعمال الصناعية.

الضوابط التي كفلها القانون للطفل العامل:

١) عدم تشغيل من لم يبلغ سن الخامسة عشرة سنة في الأعمال الصناعية.

٢) تحديد ساعات العمل بحيث لا تزيد عن ست ساعات تتخللها فترة راحة بحيث لا يعمل الطفل أربع ساعات متتالية دون حاجة.

٣) حظر تشغيل الأطفال ليلاً.

٤) لا يجوز تشغيل الطفل ساعة إضافية أو في أيام الراحة الأسبوعية .

٥) حق الطفل العامل في الحصول على راحة أسبوعية مدفوعة الأجر مدتها أربع وعشرين ساعة متصلة كما يستحق الطفل إجازة سنوية مدفوعة الأجر لا تقل المدة المستحقة لغير من العاملين المادة (١٣٨).

٦) في حالة إصابة الطفل العامل لدى رب العمل فأن العامل يستحق أجوره كاملة وتكاليف نفقات علاجه فضلا عن التعويض اللازم وفقاً للقانون النافذ مادة (١٣٥) من قانون الطفل .

ولم ينص قانون الطفل اليمني على عقوبة محدده إلا أن قانون العمل قد نص في المادة(١٥٤) على عقوبات من يخالف أحكام قانون العمل فقد نصت المادة (مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد في قانون أخر يعاقب بالحبس مده لا تزيد عن ثلاثة أشهر ولا تقل عن خمسة ألاف ريال ولا تتجاوز عشرين ألف ريال كل من يخالف حكماً من الأحكام الواردة في الأبواب (الثاني

والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع والعاشر والحادي عشر) من هذا القانون .

ثانياً : في الشريعة:

الشريعة الإسلامية تحترم العمل وتمقت الغش والغصب والرشوة والقمار والسرقة والربا والاحتكار والاستغلال وجميع أنواع الكسب الغير المشروع (٤٢).

والعمل في الإسلام واجب لقولة تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) التوبة (٤٣).

وحث علية الإسلام فبعد أن ينتهي من الصلاة أمر الله بالسعي فقال (فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله) (٤٤).

ثم أن درجه التفاضل تكون بالإعمال (ولكل درجات مما عملوا) (٤٥).

وحث رسول الله (ﷺ) على العمل ممارسة حقيقة فقال عليه الصلاة والسلام (ما آكل احد طعام خير من أن يكل من طعام يده) وان نبي الله داود كان يأكل من عمل يده) (٤٦). وقال (ﷺ) (أفضل الكسب بيع مبرور وعمل الرجل بيده) (٤٧).

و قال رسول الله (ﷺ) (لأن يأخذ أحدكم حبلاً فيحتطب خيراً له من أن يسال الناس أعطوه أو منعوه) (٤٨).

ولا يقيد حرية العمل في الإسلام إلا القيود العامة من الحلال والحرام ضمن الإحكام الشرعية (٤٩) فالدولة يجب عليها توفير فرص عمل للعامل أي كان سنه وقد تضطر للتدخل حتى لا يحدث خلاف بين العمال وأرباب العمل عند محاولة استغلال طرف لأخر فتفرض شروط معينة تحقيق للعدل ورعاية لمصالح الناس لقولة (ﷺ) (لا ضرر ولا ضرار) وانطلاقاً من هذا الأمر فإن الدولة تلزم أرباب الأعمال بتشغيل الأطفال الذين تعوزهم الحاجة إلى العمل وفقاً للضوابط الشرعية والقانونية .

وقد تناول قانون العمل في الفصل الثاني من الباب الرابع تنظيم عمل الأحداث أما القانون المصري فقد نصت المادة (٧٤) (يعاقب كل من يخالف أحكام الباب الخامس من هذا القانون بغرامة لا تقل عن ١٠٠جنية ولا تزيد عن ٥٠٠ جنية وتتعدد الغرامة بتعدد العمال الذين وقعت في شأنهم المخالفة وفي حالة العود تزاد العقوبة بمقدار المثل ولا يجوز وقف تنفيذها) .

الخاتمة:

بعد أن تناولنا موضوع الحماية الجنائية للطفل في قانون الطفل اليمني والشريعة الإسلامية إبتداً من حق الرضاعة الذي يعد أول الحقوق التي يكون الطفل في حاجة ماسة إليها بعد ولأدته وقد بينا أحكام الرضاعة في القانون والشريعة الإسلامية والتي توصلنا من خلال هذه الدراسة أن الحماية الجنائية في القانون متطابقة مع روح الشريعة الإسلامية .

ثم تناولنا الحماية الجنائية لحق الطفل في الحضانة في القانون والشريعة وبينا فيه أحكام الحضانة ومدتها وأجرة الحاضنة والعقوبات المقررة لمن يخل بحقوق الطفل في الحضانة.

ثم تناولنا موضوع الحماية الجنائية لحق الطفل في النفقة في القانون والشريعة وعرفنا من خلالها إنفراد القانون اليمني والشريعة الإسلامية بتقرير نظام نفقة الطفل والجزاء المترتب في حالة الامتناع عن تسديد النفقة ممن ألزمهم القانون القيام بها .

ثم تعرضنا لموضوع الحماية الجنائية لحق الطفل في التعليم إضافة إلى الحقوق الأخرى كحقه في العمل وحمايته من أي استغلال جنسي أو تأثير على استخدام المخدرات والمؤثرات العقلية وتوصلت من خلال دراسة الحماية الجنائية لحقوق الطفل في القانون والشريعة إلى جملة من النتائج والتوصيات وهي كالأتي:

أولاً النتائج:

١- أسبقية الشريعة الإسلامية في حماية حقوق الطفل

على القوانين الوضعية التي لم تتنبه لهذا الحق إلا في فترة متأخرة من القرن العشرين.

٢- تتفق أحكام القانون والشريعة الإسلامية من حيث ألزام الأم ديانة وقضاء بالقيام بإرضاع الطفل خاصة إذا لم يقبل ثدياً غير ثديها، لأن الطفل في هذه المرحلة لا يستغني عن حليب الأم ومن ثم لا تحفظ حياة الطفل إذا لم تقم بإرضاعه.

٣- حرصت الشريعة الإسلامية على كفالة حياة الطفل فأجازت تأخير بعض الفروض والواجبات عن وقتها المحدد إذا كأن أدائها سيؤدي إلى الأضرار بالطفل فأباح الإسلام الفطر في رمضان إذا كان يخشى من الصوم انقطاع حليب الأم .

٤- اهتمام قانون الطفل اليمني والشريعة الإسلامية في اختيار من يتولى حضانة الطفل لضمان تنشئته تنشئه صالحة فقد جعل القانون حضانة الطفل لمن تتوافر فيه شروط الأمانة العدل والإسلام .

٥- وضع القانون والشريعة الإسلامية من العقوبات ما يكفي لضمان حماية جنائية فعالة للطفل مما قد يتعرض له من أستغلال جنسي بتحريضه على الفجور والدعارة أو تعاطي المخدرات والمؤثرات العقلية .

٦- لضمان حصول الطفل على حياة كريمة وحمايته من التشرد والتسول كفل القانون اليمني والشريعة الإسلامية للطفل حق الحصول على عمل مناسب لتأكيد هذا الحق وضع القانون ضوابط محدده للعمل كتحديد ساعات العمل وأوقات الراحة والإجازة السنوية والأسبوعية.

ثانياً التوصيات:

١- نوصي المشرع اليمني تعديل قانون الطفل اليمني بحيث يتضمن نصوصاً دقيقة وعقوبات رادعة لمن يخل بحق الطفل العامل وكذلك حق الطفل في التعليم حيث أن القانون لم ينص على عقوبات لمن يخل بحق الطفل في العمل والتعليم.

٢- نرى أن بعض العقوبات المنصوص عليها في قانون الطفل اليمني ليست فعالة ومن هذه النصوص المادة (١٥٦) (١٥٨) (١٦١) من قانون الطفل اليمني.

هوامش:

١- المادة (٢) من القانون رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢م بشان حقوق الطفل اليمني / والمادة (١) من الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل / والمادة (٢) من قانون الطفل المصري رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦م

٢- المادة (٥٩) من قانون الطفل اليمني حيث نصت (سن الرشد خمس عشرة سنة كاملة إذا بلغها الشخص متمتعاً بقواه العقلية رشيد في تصرفاته يكون كامل الأهلية لمباشرة حقوقه المدنية والتصرف فيها ويجوز أن تشترط القوانين الخاصة سناً على يحق للشخص بموجبها ممارسة حقوق أخرى أو التمتع بها).

٣- المادة (٢) من قانون الطفل اليمني رقم (٤٥) لعام ٢٠٠٢م

٤- المادة (٣١) من قانون الجرائم والعقوبات اليمني رقم (١٢) لسنة ١٩٩٤م.

٥- سورة البقرة /آية (٢٣٢) .

٦- محمد بن حزم / المحلى شرح المجلي / مطبعة دار أحياء التراث العربي/ بيروت/ لبنان ١٩٩٧م ج٢ ص٢٣٧.

٧- انظر حاشية الدسوقي/ ج٢صـ٥٣٠ نقل عن د. علي أحمد القليصي أحكام الأسرة / دار النشر للجامعات صـ٢٤٥.

٨- الإمام السرخسي /المبسوط /جـ ٥ صـ ٢٠٩

٩- سورة البقرة آية (٢٣٣) .

١٠- المبسوط / مرجع سابق / جـ٥ / صـ٢٠٩ / الأمام الكاساني بدائع الصنائع في مجمع الشرائع/ جـ٤ /صـ٤٠.

١١- محمد ابن أبي بكر عبدا لقادر الرازي /مختار الصحاح



/ طبعة دار الجيل صـــ ١٤٣.
١٢- أحمد قاسم العنسي /التاج المذهب لأحكام المذهب /مطبعة اليمن الكبرى /جـــ٤/ صـــ ٢٦٧
١٣- حاشية بن عابدين/ مطبعة دار الكلم الطيب بيروت الطبعة الأولى ١٩٩٤م /جـــ ٥ / صـــ٥٦٠وما بعدها / انظر عبد الرحمن بن أبراهيم المقدسي /العدة شرح العمدة / المكتبه العصرية ١٤٢٠هـــ ٢٠٠٠م /صـــ٤٣٦
١٤- كشف القناع وحاشية الدسوقي/جـــ٢ / صـــ٢٥٣ وما بعدها
١٥ـــ د. عبد الستار حامد الدباغ / حقوق الجنين والطفل بين الشريعة والقانون /بحث منشور في جامعة الزرقاء / صـــ ٢٠٢
١٦- التاج المذهب / مرجع سابق /صـــ ٢٦٨.
١٧- أبن قدامه /المغني /دار الحديث القاهرة/الطبعة الاولى /١٤١٦هـــ ١٩٩٦م /جـــ٧ / صـــ ٢٣٩.
١٨- المرجع السابق /صـــ ٢٣٩.
١٩- محمد بن علي الشوكاني /نيل الاوطار /مطبعة دار الجيل ١٩٧٣ م /جـــ ٧/صـــ ١٣١.
٢٠- المرجع السابق / صـــ.١٣١
٢١- رواه ابن ماجة / نقل عن المحامي محمد عنجريني / حقوق الإنسان بين الشريعة والقانون/ دار الفرقان /صـــ ٢٢٩.
٢٢- سورة العلق/ آية (١-٥).
٢٣- سورة المجادلة / آية(١١).
٢٤- سورة الزمر /آية (٩).
٢٥- د.محمد الزحيلي الزحيلي /حقوق الإنسان في الإسلام/ دار الكلم الطيب / الطبعة الثانية ١٤١٨هـــ ١٩٩٧م /صـــ ٢٧٤.
٢٦- المرجع السابق / صـــ ٢٧٤.
٢٧- المحامي محمد عنجريني /صـــ٢٣٠.
٢٨- د. محمد إبراهيم زيد / حجم واتجاهات الظاهرة الإجرامية في الوطن / منشورات المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب / الرياض ألمملكه العربية السعودية / طبعة ١٤١٣هـــ / صـــ ٣٧٣
٢٩- د. عبد القادر طاش / وباء المخدرات ودور وسائل الإعلام في التوعية بمخاطرة / منشورات المركز العربي بالرياض / طبعة ١٤١٣هـــ /صـــ ٣٩٠
٣٠- د. حسن بازرعة / نظام الرقابة الدولية للمخدرات / مجلة كلية الشرطة بالجمهورية اليمنية العدد الثالث ذي الحجة ١٤٠٣هـــ / ١٩٨٣/٩/٢٦م /صـــ ٩٢
٣١- د. السعيد مصطفى السعيد / شرح الاحكام العامه في قانون العقوبات الاردني الجزء الاول دار الفكر للنشر والتوزيع / عمان الطبعة الثانية/ صـــ٣٩٩- والدكتور /محمد زكي أبو عامر / قانون العقوبات القسم العام / الدار الجامعية ١٩٩٣م / صـــ٣١٠ - والدكتور محمد محي الدين عوض / القانون الجنائي مبادئه الأساسية ونظرياته ألعامه/ مطبعة جامعة القاهرة / ١٩٨١م /صـــ٢٨٢.
٣٢- د.السعيد مصطفى السعيد/ مرجع سابق /صـــ ٤٠٧.
٣٣- د. عوض محمد عوض /قانون العقوبات القسم العام / دار الجامعة ٢٠٠٠ / صـــ٣٦٩.
٣٤- د. محمود مصطفى / قانون العقوبات القسم العام/ دار النهضة العربية / الطبعة العاشرة /صـــ ٣٤٩.
٣٥- سيد سابق فقه ألسنه /المجلد الثاني/ دار الفكر الطبعة الاولى ١٣٩٧هـــ ١٩٧٧م /صـــ٣٤١.
٣٦- المعجم الوجيز/ مجمع اللغة العربية جمهورية مصر العربية / طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم صـــ٤٦٢/ إبراهيم أنيس وآخرون / المعجم الوسيط / أمواج للطباعة والنشر بيروت /الطبعة الثانية ١٩٨٧ /جـــ٢/صـــ٦٩٩.
٣٧- ابن منظور لسان العرب/ دار إحياء التراث العربي / الطبعة الثانية ١٤١٩هـــ ١٩٩٩م / جـــ٢ /صـــ٣٨٥.
٣٨- د.إدوارد غالي الدهبي / الجرائم الجنسية / الطبعة الثانية سنة ١٩٩٧م صـــ٢٥٥.
٣٩-د. على حسن الشرفي / جرائم الاعتداء على الأشخاص / أون للطباعة ٢٠٠٣م صـــ٣٣٩.
٤٠- المرجع السابق صـــ.٣٣٠




٤١- نقض ٢٤ فبراير سنة١٩٩٤م مجموعة أحكام النقض س ١٥ ق٣٢ ص١٥٣.
٤٢- سورة التوبة أية (١٠٥).
٤٣- سورة الجمعة أية (١٠) .
٤٤- سورة الأنعام أية (١٣٢).
٤٥- رواه البخاري نقل عن المحامي محمد عنجريني / المرجع السابق /صـ١٧٤.
٤٦- المرجع السابق /ص١٧٤
٤٧- محمد بن اسماعيل البخاري/ صحيح البخاري/دار القلم دمشق /سنة ١٤٠٠هـ ١٩٨٠م /جـ٢ /صـ ٥٣٥/ مسلم بن الحجاج القشيري / صحيح مسلم بشرح النووي / المطبعة العصرية / الطبعة الاولى ١٣٤٩هـ ١٩٣٠م / جـ٧ / صـ ١٣١.
٤٨- د. محمد الزحيلي / حقوق الإنسان في الإسلام / دار الكلم الطيب / الطبعة الثانية ١٤١٨هـ -١٩٩٧م صـ٢٨٦.

أهم المصادر

أ- القرآن الكريم

ب- المعاجم

١- محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي /مختار الصحاح / طبعة دار الجيل.

ج- الكتب

- **كتب القدامى**

١- محمد بن حزم / المحلى شرح المجلى / مطبعة دار إحياء التراث العربي / بيروت لبنان / سنة ١٩٩٧م /جـ ٢.
٢- حاشية ابن عابدين/ مطبعة دار الكلم الطيب بيروت الطبعة الأولى .
٣- ابن قدامة /المغني /دار الحديث/الطبعة ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م /جـ٨١.
٤- الإمام السرخسي / المبسوط جـ ٥.
٥- محمد بن علي الشوكاني / نيل الاوطار / جـ٧ /طبعة دار الجيل .
٦- الإمام الكاساني / بدائع الصنائع في مجمع الشرائع / جـ ٤.

- **كتب المحدثين**

١- د. حسن بازرعه / نظام الرقابة الدولية للمخدرات / مجلة كلية الشرطة بالجمهورية اليمنية /العدد الثالث ذي الحجة ١٤٠٣هـ -١٩٨٣م .
٢- د. السعيد مصطفى السعيد / شرح الأحكام العامة في قانون العقوبات الأردني / دار الفكر للنشر والتوزيع / عمان / الطبعة الثانية .
٣- د. عبد الستار حامد الدباغ / حقوق الجنين والطفل بين الشريعة والقانون.
٤- د. عوض محمد عوض / القسم العام / الدار الجامعية / سنة ٢٠٠٠.
٥- د. محمد إبراهيم زيد / حجم واتجاهات الظاهرة الإجرامية في الوطن / منشورات المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب / الرياض المملكة العربية السعودية / طبعة ١٤١٣هـ .
٦- د. محمد زكي أبو عامر / قانون العقوبات القسم العام /الدار الجامعية / سنة ١٩٩٣م .
٧- المحامي محمد علي عنجريني / حقوق الإنسان بين الشريعة والقانون/ دار الفرقان .
٨- د. محمد محيي الدين عوض / القانون الجنائي / مطبعة جامعة القاهرة / سنة ١٩٨١.

د- القوانين :

١-قانون رقم (٢٠) لسنة ١٩٩٢م بشأن الأحوال الشخصية وتعديلاته .
٢-قانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٤م بشأن الجرائم والعقوبات.
٣-قانون العمل اليمني رقم (٥) لسنة ١٩٩٥م .
٤-قانون الطفل المصري رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦م .
٥-قانون رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٢م بشأن حقوق الطفل.

هـ - الاتفاقيات:

١- اتفاقية حقوق الطفل الدولية .



استخدام أسلوب سيجما ستة في مجال المحاسبة

Using Six Sigma in Accounting

د. نشوى أحمد الجندي
مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة – جامعة الأزهر

١ مقدمة

تعيش بيئة الأعمال الحالية عصراً يتميز بالتغيرات والتطورات المتلاحقة فى جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية. وقد أصبحت هذه التطورات مناخاً يفرض نفسه على جميع المنشآت بمختلف أنواعها لتسعى دائماً ليس فقط لمجرد نجاحها، وإنما للتطوير والتحسين المستمر لأدائها والوصول به إلى درجة "التميز" أو "التفوق". ومن أهم الأساليب التى برزت حديثاً لتساعد المنشآت فى الوصول إلى غايتها المنشودة من التفوق أسلوب "سيجما ستة" "Six Sigma"، حيث احتل هذا الأسلوب مكان الصدارة في مساعدة المنشآت على تحسين أدائها والسعي المستمر لكسب رضاء العملاء، والتحرك نحو إنتاج منتجات أو خدمات قريبة من التميز والكمال ، مما ينعكس على تحسين ربحيتها وتدعيم قدرتها التنافسية .

١/١ طبيعة المشكلة

ظهر أسلوب سيجما ستة ليساعد المنشآت على الإرتقاء بمستوى أدائها، حيث أصبح التحسين المستمر وتلبية متطلبات وإحتياجات وتوقعات العملاء، المحك الرئيسى الذى يمكن من خلاله الحكم على مستوى أداء المنشأة وقدرتها التنافسية.

ولا خلاف على أن النظام المحاسبي يعتبر مجالاً خصباً يجب أن يكون مواكباً وعاكساً للتطورات الحالية التى تشهدها بيئة الأعمال. تلك التطورات التى تخلق واقعاً جديداً ، يحتم على المنشآت ضرورة التأكد من كفاية وسلامة الإجراءات المطبقة لنظامها المحاسبي ، من أجل ضمان جودة تطبيقه وتحقيق كفاءته، والوصول بالمنشآت إلى درجة التفوق فى الأداء.

وتتمثل مشكلة البحث في أنه بالرغم من المحاولات المستمرة للمنشآت لمواكبة التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال ، إلا أن بعض هذه المنشآت تواجه مشاكل أو أوجه قصور في تطبيق بعض العمليات المحاسبية أو الإجراءات المطبقة للنظام المحاسبي . وتعد هذه المشاكل بمثابة نقاط ضعف تحد من القيمة العملية للنظام ، وتضعف من كفاءته وفعاليته ، مما يساهم في عدم قدرته على توفير قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في تخطيط التكاليف والأرباح وعمليات الرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

ومن هذا المنطلق، اتجهت بعض الدراسات في السنوات القليلة الماضية إلى استخدام أسلوب سيجما ستة لتحسين أداء الممارسات الفنية والإجراءات المطبقة للنظام المحاسبي. وبالرغم من تشجيع بعض الباحثين (---, What's Hot, 2001, pp. 1-4), (Harry, M.J. and Lawson, J.R., 2002, pp. 20-30), (Gaw, B., 2003, pp.1-10) لهذا الأسلوب، وذلك من وجهة النظر القائلة بأنه ينفرد بمزايا خاصة تؤدى إلى تفضيله عند مقارنته بأساليب التحسين الأخرى[1]، إلا أن البعض الآخر (Gack,

(Chaki, A., 2006, pp. 1-6) ,(G.A., 2006, pp. 1-4 قد أثار تساؤلات حول مدى أحقية هذا الأسلوب فى ذلك النجاح الذي وصل إليه، وذلك بدعوى أنه يعتبر مجرد مدخل ضمن المداخل المقترحة لتحسين الأداء .

٢/١ الهدف من البحث

يهدف هذا البحث بصفة أساسية إلى دراسة مدى إمكانية استخدام أسلوب سيجما ستة لتحسين أداء الإجراءات والخطوات المطبقة للنظام المحاسبي، وذلك لضمان كفاية وسلامة هذه الإجراءات، بما يؤدى إلى تدعيم قدرة المنشآت على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على قاعدة بيانات سليمة وموثوق بها، وبالتالي عدم إهدار الموارد المتاحة والسعي نحو استثمار هذه الموارد في التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وكسب ولاء العملاء، والاستئثار بحصة سوقية أكبر، مما ينعكس على زيادة الأرباح وقوة المركز التنافسي. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال دراسة النقاط الآتية:

- التعريف بأسلوب سيجما ستة ، والعناصر الأساسية المكونة له .
- دراسة الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب سيجما ستة.
- المزايا التي ينفرد بها أسلوب سيجما ستة عن أساليب التحسين الأخرى .
- دراسة إمكانية استخدام أسلوب سيجما ستة فى مجال المحاسبة .

٣/١ فرض البحث

يعتمد هذا البحث على الفرض الرئيسى التالى:

"إن تطبيق أسلوب سيجما ستة يساهم مساهمة فعالة فى تحسين أداء الإجراءات المطبقة للنظام المحاسبي".

٤/١ أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذى يتناوله، وذلك كما يلي:

- تعتبر سيجما ستة من الأساليب المثلى للتحسين المستمر لجودة أداء المنشآت، والتخفيض المستمر للتكاليف، والمتابعة المتواصلة لتلبية متطلبات العملاء. وبذلك، فهي ثقافة ضرورية لتأسيس قاعدة قوية من النجاح الثابت، وإكتساب مزايا تنافسية مستمرة بين المنشآت المتنافسة، ومواكبة التطورات المتلاحقة فى بيئة الأعمال العالمية.
- تبرز أهمية دراسة مدى إمكانية الاستفادة من أسلوب سيجما ستة فى مجال المحاسبة، مما يمكن أن يقدمه هذا الأسلوب من فرصة تتيح للمنشآت تحسين أداء الإجراءات والممارسات المحاسبية، وبالتالي تقديم نظام محاسبي كفء يمكن الاعتماد عليه في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ، ويساهم مساهمة فعالة في تطوير أداء المنشآت وتقدمها وتدعيم قدرتها التنافسية.
- مع ندرة الأبحاث والدراسات العربية التى تناولت أسلوب سيجما ستة بصفة عامة، يعتبر هذا البحث خطوة على الطريق للتعرف على ماهية هذا الأسلوب، وعناصره الأساسية، ومزاياه وخطوات تطبيقه، ومجالات الاستفادة منه في علم المحاسبة، ليكون بمثابة دفعة قوية للمنشآت للتوجه نحو التفوق والتميز والتحسين المستمر.

٥/١ منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الإستقرائى التحليلى، وذلك بإستقراء أهم ما نُشر فى الكتب والأبحاث والدوريات ومواقع شبكة المعلومات الدولية Internet بشأن موضوع الدراسة، وجمع ومناقشة وتحليل ماورد فى الأدب المحاسبى عن المجهودات العلمية السابقة لتطبيق أسلوب سيجما ستة فى مجال المحاسبة.



٦/١ خطة البحث

تحقيقاً لهدف البحث، يمكن تقسيمه إلى سبعة أقسام على النحو التالى:

- نبذه تاريخية
- ماهية أسلوب سيجما ستة
- العناصر الأساسية لأسلوب سيجما ستة
- الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب سيجما ستة
- مميزات أسلوب سيجما ستة
- إمكانية استخدام أسلوب سيجما ستة فى المحاسبة
- ملخص ونتائج وتوصيات البحث

٢ نُبذة تاريخية

نشأ أسلوب سيجما ستة تتويجاً لمجهودات علمية وعملية متواصلة، من أجل التوصل إلى أسلوب متميز فى مجال تحسين أعمال المنشآت. وفى رصد سريع للخلفية التاريخية لهذه المجهودات، يمكن الإشارة إلى بعض الأدوات والأساليب التى تعتبر القاعدة الرئيسية والأساس الذى إرتكزت عليه سيجما ستة لتصل بالمنشآت إلى مرحلة التفوق والتميز فى الأداء، كما يلى (Snee, R.D., 2004, pp. 5-7):

- مع بداية القرن العشرين- وبالتحديد عام ١٩٠٨- تم إقتراح تحليل ت T-test لإختبار المعنوية الإحصائية لمدى تأثير إجراءات التحسين على العمليات التشغيلية.
- فى العشرينات من نفس القرن، قدم Showhart اقتراحاً بخريطة الرقابة Control Chart، والتى توضح بيان الإنجاز خلال فترة زمنية، وتساعد فى معرفة اتجاهات هذه البيانات مقارنة بمتوسط الأداء من خلال الحدود العليا والدنيا لمراقبة الجودة. وقد تم استخدام هذه الخريطة لرقابة وتحسين العمليات الصناعية.
- أثناء الفترة من العشرينات إلى الثلاثينات، قدم Dodge & Roming طرق العينات الإحصائية للحصول على عينة إحصائية مقبولة بدلاً من الفحص الشامل. وقد تم إستخدام هذه الطرق فى تحديد مدى قبول المستهلك لمنتج معين وفقاً لمواصفات خاصة.
- فى فترة الأربعينات والخمسينات، بدأت المنشآت تستخدم الأدوات الإحصائية للرقابة على الجودة، وذلك لرقابة وتحسين جودة المنتجات. وقد إستعانت هذه الأدوات بكل من خريطة الرقابة لـ Showhart وطرق العينات الإحصائية لـ Dodge & Roming، وتم تطبيقها فى مجال الصناعات الكيماوية.
- فى أواخر الستينات وأوائل السبعينات، أصبح إستخدام التطبيقات الإحصائية فى مجال الجودة أكثر إنتشاراً فى القطاع الصناعى، وخاصة عمليات تحسين صناعة السيارات. وقد تميزت هذه الفترة بالجمع بين كل من خرائط الرقابة ودراسات قياس قدرة العملية Process Capability وخرائط باريتو Pareto، للتعرف على مصادر العيوب فى عمليات التشغيل.
- منذ أوائل الثمانينات، ومع بداية حدة المنافسة بين المنشآت، توالت الإسهامات العلمية والعملية فى مجال الجودة. حيث إقترح Taguchi منهجاً لتقديم منتجات تتميز بجودة مرتفعة وتكلفة منخفضة، وذلك من خلال تبنى فكرة التخفيض التدريجى المستمر للتكاليف بهدف تحسين الجودة والتكلفة. كما قدم Deming أربعة عشر عنصراً يمكن إتباعها لتحقيق التميز فى الجودة وتحسين درجة مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له، وذلك عن طريق تخفيض التباين بين التصميم والعملية الإنتاجية. وقد تم تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM، والذى إعتمد على طرق التحسين السابقة بالإضافة إلى إستخدامه

الأساليب الإدارية والمحاسبية والإحصائية لتحقيق التحسين المستمر لكل من الجودة والتكلفة.

ومن أجل تواصل المجهودات، وإكتمال الصورة، جاء أسلوب سيجما ستة ليجمع بين المزايا المختلفة للأدوات والمقاييس السابقة. فقد بدأت ملامح هذا الأسلوب تظهر فى الأفق، عندما أدركت شركة موتورولا Motorola فى أواخر السبعينات أهمية موضوع الجودة، حيث وجدت الإدارة إخفاقاً شديداً فى جودة منتجاتها. وقد واجه Bob Galvin – عندما تولى أمر الشركة عام ١٩٨١– تحدياً بأن يحقق تحسينات فى أداء شركته بما يقرب من عشرة أضعاف ماهى عليه، وذلك خلال خمس سنوات (---, The Evaluation of Six Sigma, 2005, p.1).

وفى يناير عام ١٩٨٧، قامت الشركة بإصدار برنامج جودة طويل الأجل أطلقت عليه إسم "برنامج جودة سيجما ستة" "The Six Sigma Quality Program". وقد نال هذا البرنامج شهرة كبيرة ، ويرجع له الفضل فى إنتشار هذا الأسلوب بين مختلف المنشآت ، خاصة بعد فوز شركة موتورولا عام ١٩٨٨ بجائزة الجودة الوطنية Malcolm Baldrige (---, The Evolution of Six Sigma, 2005, p.2).

وفى عام ١٩٩٥، أصبح أسلوب سيجما ستة أكثر إنتشاراً، حيث قرر Jack Welch المدير التنفيذى لشركة جنرال إليكتريك General Electric تبنى بعض المفاهيم الخاصة بهذا الأسلوب، وتوجيه الشركة نحو تضمينه فى بعض عملياتها بهدف تحسين طرق الوصول إلى الأهداف المخطط لها (----, GE's Evaluation Towards Quality, 2004, p.2).

ومنذ ذلك الحين، بدأت الشركات المؤيدة لأسلوب سيجما ستة السعى نحو القيام بتطبيقه على مختلف عملياتها. ومن أهم تلك الشركات: تكساس Texas، والأيد سيجنال Allied Signal، وسونى Sony، وفورد Ford، وتوشيبا Toshiba، وبى إم دبليو BMW (Snee, R.D., 2002, pp. 2-15), (---, Process Management, 2004, pp. 13-14). وقد لعبت النجاحات المتتالية التى حققتها الشركات التى تبنت هذا الأسلوب دوراً فعالاً فى إتجاه الكثير من الشركات الأخرى لتطبيقه، سعياً نحو التميز والتحسين المستمر.

ومن خلال الاستقراء التحليلي لهذه النبذة التاريخية، ترى الباحثة أن الاهتمام بتحسين الأداء والرقابة على الجودة كان دائماً مثار اهتمام الباحثين. وبذلك، فلا يعتبر سيجما ستة أسلوباً جديداً، ولكنه يعد تطويراً لمنظومة إدارة الجودة الشاملة، ونتيجة لجهود متواصلة ومدروسة للتحسين المستمر، من أجل تحقيق نتائج أفضل للمنشأة مقارنةً بمستويات أداء المنشآت المنافسة.

٣ ماهية أسلوب سيجما ستة

بالرغم من تعدد وجهات النظر التي استخدمها الأدب المحاسبي والإداري لتعريف أسلوب سيجما ستة ، إلا أن هناك شبه اتفاق على اعتباره إستراتيجية متكاملة لتحسين عمليات المنشأة ، يتم تبنيها للتأكد المستمر من إنجاز تلك العمليات طبقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء ، والتخلص من الفاقد ، وتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح، وتحقيق أقصى كفاءة ممكنة:

[See, for Example: (----, Building A Six Sigma Organisation, 2002, p.1), (Waxer, C., 2005, p.1), (McGuigan, B., 2006, p.1)].

ويعتبر حرف سيجما "□" هو الحرف الثامن عشر فى الأبجدية اليونانية. ويعنى فى علم الإحصاء الانحراف المعياري، والذي يعتبر مقياساً للتباين يوضح اختلاف أو انحراف مجموعة من البيانات عن قيمة المتوسط. وتستخدم كلمة "سيجما" للإشارة إلى المقدرة الحالية للعملية الإنتاجية Current Capability of Process، ومقدار إنجاز العملية لتحقيق متطلبات واحتياجات العملاء :[See, for Example (----, Building a Six Sigma Organisation, 2002,

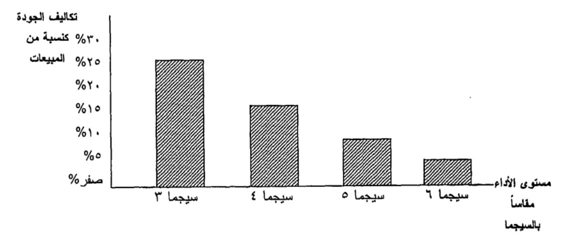


p.1-2), (---, Six Sigma Definition, 2004, p.1), (---- , Six Sigma ~ Six Sigma Methodology, 2006, p.1)] . وفى مجال سيجما ستة، فإن المقياس الشائع لقياس الأداء هو "عدد العيوب لكل مليون فرصة" (2) DPMO. وبذلك يصل أداء العملية إلى مستوى سيجما ستة عندما يكون هناك ٣,٤ فقط عيب أو معدل خطأ لكل مليون فرصة لحدوثه. حيث تتركز الفكرة الأساسية لسيجما ستة فى "أنه إذا كان فى مقدرة المنشأة أن تقيس عدد العيوب فى عملياتها، فيمكنها أن تعمل جاهدة على محاولة التخلص من هذه العيوب حتى تقترب بقدر الإمكان من مفهوم إنتاج خدمة أو منتج خالى من العيوب "Zero Defects". ويتحقق ذلك عندما تصل نسبة الخلو من العيوب إلى ٩٩,٩٩٩٧% (---, Making Customers Feel Six Sigma Quality, 2004, p.1), (---, Six Sigma- What is Six Sigma?, 2006, p.1).

وبناء على ذلك، يعتبر مستوى الجودة سيجما "□" مؤشراً لإحتمال تواجد عيوب فى العملية. فكلما زاد مستوى سيجما، فإن هذا يشير إلى نقص عدد العيوب، وبالتالى تحسين كفاءة المنتج أو الخدمة وإنخفاض الحاجة إلى إجراء عمليات الإختبار والفحص وزيادة رضاء العملاء وإنخفاض فى التكاليف (---, Lean Thinking, 2003, p.3), (---, Six Sigma, 2004, p.4). وقد أثبتت بعض الدراسات (Rigby, D., 2005, p.1), (---, Cost of Quality and Six Sigma, 2005, pp. 2-3) أن زيادة مستوى واحد من "سيجما" يؤدى إلى تحسين فى صافى الدخل بما يقرب من ١٠%. أيضاً، أشار بعض الباحثين (---, Six Sigma, TQM and Value Analysis, 2001, pp.2-3), (---, mbd Six Sigma, 2004, p.6) إلى أن هذه الزيادة فى سيجما تعكس إنخفاضاً ملحوظاً فى تكاليف الجودة كنسبة من الإيرادات ، وذلك كما يتضح من الشكل رقم (١). وجدير بالذكر، أنه ليس من المطلوب أن تصل كل عمليات المنشأة إلى هدف الخلو من العيوب بنسبة ٩٩,٩٩٩٧%، ولكن يجب أن يتم تحديد وتعريف العمليات التى يمكن أن يحقق فيها تطبيق أسلوب سيجما ستة مساهمة فعالة ، ثم يتم تركيز جهود التحسين على هذه العمليات (---, Performance Improvement for Organizations, 2003, p.1).

شكل رقم (١)

تأثير مستوى سيجما على تكاليف الجودة



- Source: (---, mbd.Six Sigma, 2004, p.7)





وبناء على ما سبق، ترى الباحثة أنه يمكن اعتبار أسلوب سيجما ستة إستراتيجية شاملة تعمل على الارتقاء بمستويات الجودة وتطوير تصرفات وثقافة المنشأة بأكملها، لتحقيق درجة التفوق بين المنشآت المنافسة. وهنا يبرز الدور المحاسبي لهذا الأسلوب من منظور الوظيفة الرقابية وتقييم الأداء وتخطيط الأرباح والتكاليف لفترة مقبلة. حيث يتجه أسلوب سيجما ستة نحو الدراسة المستمرة للعلاقة بين الجودة العالية والتكاليف الأقل، مع التركيز على مكامن العيوب ومحاولة التخلص منها.ويفرض ذلك رقابة الأداء بشكل مستمر، ومقارنته بمتطلبات العملاء، وقياس الانحرافات ومحاولة تقويمها. كما أن النظر إلى العيوب على أنها فرص للتحسين يؤدى إلى توجه المنشأة نحو المحاولات المتواصلة للتميز في الجودة، وزيادة مستوى سيجما وما يقابل ذلك من انخفاض في عدد العيوب، وانخفاض مصاحب في التكاليف وزيادة المبيعات وتحقيق معدلات مرتفعة من الأرباح وكسب ولاء العملاء واستقطاب عملاء جدد والفوز بنصيب أكبر في السوق.

٤ العناصر الأساسية لأسلوب سيجما ستة

يركز أسلوب سيجما ستة على ثلاثة عناصر أساسية هي: [See, for Example: (---, Key Elements of Quality, 2004, pp.3-4), (---, Mulbury Six Sigma, 2004, p.4), (----, Six Sigma : Driving : Production Efficiency, 2005, p.3)]

١- العملاء : Customers

تفرض ظروف المنافسة العالمية ألا تكتفى المنشآت بمجرد تقديم منتج أو خدمة جيدة. إنما أصبحت المحاولات الدائمة لإكتساب رضاء العملاء هى الركيزة الأساسية التى تعتمد عليها أى منشأة لضمان النجاح والإستمرار فى نشاطها. ويعطى أسلوب سيجما ستة الأولوية الأولى للتركيز على تلبية متطلبات العملاء وتوقعاتهم، مما يحقق ما يُطلق عليه "إبتهاج أو إسعاد العميل" "Delighting the Customer". فكلما إتجه العميل نحو تحقيق حالة "الإبتهاج" مما يحصل عليه من منتجات أو خدمات المنشأة، كلما كانت هذه المنشأة تحتل درجة أعلى من التفوق فى أدائها. وبذلك يتبنى فكر سيجما ستة مبدأ التأكد من توفير إحتياجات العميل وفقاً لرغباته المحددة من وجهة نظره وليس من وجهة نظر المنشأة. حيث أنه إذا لم يتم توفير هذه الإحتياجات، فسوف تقوم أى من المنشآت المنافسة بهذه المهمة.

٢- العملية : Process

من أهم عناصر تطبيق أسلوب سيجما ستة هو تحديد "العملية". بمعنى تحديد الإجراء الذى تقوم به المنشأة وترى ضرورة إخضاعه لعملية التحسين . وجدير بالذكر أن هذا الأسلوب يتطلب النظر إلى العمليات من وجهة نظر العميل، وذلك من خلال فهم احتياجاته والكشف عن رؤيته وشعوره تجاه ما تقدمه له المنشأة من منتجات أو خدمات، وتحديد مواطن التحسين أو العمليات التي يجب أن تقوم بها هذه المنشأة بهدف تعظيم القيمة المقدمة له .

٣- العاملون : Employees

يركز أسلوب سيجما ستة على فكرة أن تحقيق هدف المنشأة هو مسئولية جميع أفرادها. حيث أنه إذا تم إمداد العاملين بالمعلومات المتاحة، وتم تشجيعهم عن طريق نظام للحوافز، فسوف يقوم كل عامل بدوره فى سبيل الوصول إلى تحقيق رضاء عملاء المنشأة ومقابلة إحتياجاتهم. وعلى ذلك، تعتبر مشاركة كل عامل من الأمور الأساسية التى يجب الإهتمام بها. حيث تساعد هذه المشاركة على زيادة الولاء والإنتماء للمنشأة، والإتصال المباشر بين الأقسام المختلفة، كما تؤدى إلى شعور كل عامل بأنه مكون هام ورئيسى للتحسين المستمر وتحقيق الجودة المستهدفة.



وتعتقد الباحثة أن التركيز على العناصر السابقة مجتمعة يعد ركيزة أساسية لنجاح تطبيق أسلوب سيجما ستة. حيث أن تضامن العاملين وسعيهم المتواصل من أجل تطوير وتحسين عمليات المنشأة وتقديم أفضل قيمة للعملاء، يؤدى إلى مستوى أعلى من الجودة ومعدلات أقل فى العيوب وعمليات أكثر كفاءة وفعالية. ويبرز هنا دور المحاسب الإداري فيما يمكن أن يساهم به فى إدارة تكاليف هذه العناصر الثلاثة، بحيث يتركز جهود العاملين على تحقيق أفضل مستوى لأداء العملية، وذلك من وجهة نظر العملاء وفى حدود التكلفة التنافسية. وينعكس ذلك بصورة إيجابية على زيادة نسبة المبيعات وارتفاع الأرباح وكسب ولاء العملاء وتحقيق مزايا تنافسية .

وجدير بالذكر، أنه يلزم لإدارة هذه العناصر الثلاثة تشكيل فريق عمل يقوم بتفعيل تطبيق هذا الأسلوب. ويتكون أعضاء هذا الفريق من مجموعة من المتخصصين، يتم إختيارهم على أساس خبراتهم. ويمكن تصنيف هذا الفريق على النحو التالى[See, for Example: (----, Six Sigma Champion Training, 2004, pp.2-3), (----, What is Six Sigma?, 2005, pp. 1-4), (Carnell, M. and Shank, S., 2005, p. : 3), (Lobo, B., 2006, pp. 2-3)]

١- الراعى : Champion

يعتبر الراعى هو القائد أو المشرف العام على فريق العمل الذى يقوم بتطبيق أسلوب سيجما ستة. وغالباً ما يشغل هذا الراعى وظيفة المدير العام أو المدير التنفيذى أو عضو من مجلس إدارة المنشأة. كما يجب أن يكون مدرباً تدريباً كاملاً على قيادة وتطبيق سيجما ستة على العمليات الأساسية الهامة التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف العليا للمنشأة.

٢- الحزام الأسود الرئيسى : Master Black Belt (MBB)

يمارس الحزام الأسود الرئيسى دور القوة الدافعة المساعدة لراعى مشروع سيجما ستة. حيث يعتبر مستشاراً للجودة، وهو المسئول عن التقصى عن متطلبات العملاء وتطوير معايير عمليات التحسين التى سوف يقوم بها فريق العمل. ويجب أن يمتلك هذا الشخص مهارات التقنية والخبرة الإدارية العالية، بالإضافة إلى خلفية معقولة عن علم الإحصاء والهندسة. وغالباً ما يتم إختياره ليشغل مراكز قيادية للمنشأة فى المستقبل.

٣- الأحزمة السوداء : Black Belts (BBs)

يخضع هذا النوع من الأحزمة إلى إشراف الحزام الأسود الرئيسى. ويتم إختيارهم من بين المتميزين فى الإدارات الوسطى للمنشأة. وتعتبر الأحزمة السوداء هى جوهر تطبيق أسلوب سيجما ستة، حيث تكرس هذه الأفراد جميع أوقات العمل Full Time فى مجهودات الجودة وتحسين العمليات، وتتبع العيوب والعمل على التخلص منها، والإستمرار فى تحرك المنشأة نحو النتائج المرضية لتحقيق الأهداف المخطط لها.

٤- الأحزمة الخضراء : Green Belts (GBs)

تُطلق الأحزمة الخضراء على أفراد يتم تدريبهم على مهارات ومشروعات سيجما ستة من أجل العمل فى هذه المشروعات بنظام جزء من الوقت Part Time . حيث تقضى هذه الوظائف من ١٠% إلى ٥٠% من وقت العمل فى هذه المهام، بينما تظل أدوارهم ومسئولياتهم الأساسية مستمرة فى عملهم الطبيعى بالمنشأة باقى الوقت. وتقوم هذه الأحزمة بدعم العمليات التى تخضع لتطبيق أسلوب سيجما ستة، عن طريق إظهار وكشف حركة الأنشطة اليومية للعمل، أملاً فى تضمين هذا الأسلوب فى ثقافة وحياة المنشأة بنسبة ١٠٠% من الوقت.

وتعتقد الباحثة أن المصطلحات المطلقة على الوظائف السابقة بألوانها المختلفة الأسود والأخضر لا



ترتبط ألفاظها بمهام هذه الوظائف، ولكن المقصود هو دلالة كل مصطلح على حجم المسئولية الموكل بها صاحب كل وظيفة، ومقدار الوقت الذى يخصصه فى المشاركة فى تطبيق أسلوب سيجما ستة. وبذلك يمكن التعبير عن هذه الوظائف بمصطلحات أكثر ملاءمة من الأحزمة بمختلف ألوانها، بحيث تبدأ بالمشرف العام أورئيس فريق عمل سيجما ستة ، ثم نائب الرئيس ، فالمديرين ، والمساعدين المعاونين. كما ترى الباحثة أنه بغض النظر عن المسميات المعبرة عن الوظائف السابقة، إلا أن هذا التجميع لفريق العمل المشترك فى تطبيق أسلوب سيجما ستة يدعم نجاح هذا التطبيق. حيث يساهم فى تحويل هذا الأسلوب إلى مناخ للعمل ولغة مشتركة يتحدث بها ويفهمها كل فرد من أفراد المنشأة. كما يؤكد على أن تحسين الأداء والجودة ليس مسئولية المديرين أو الملاك أو إدارة الجودة، بل يدرك كل عامل بالمنشأة أهمية مكانه فى العمل، ويعتبر نفسه قوة دافعة هامة داخل إطار متكامل يساهم فيه كل الأعضاء بمزاولة أنشطتهم لتحقيق الأهداف العامة المنشودة.

٥ الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب سيجما ستة

اتفقت معظم الكتابات في مجال سيجما ستة على وجود منهجان أساسيان لتطبيق هذا الأسلوب، هما: (---, Six Sigma, Driving Production Efficiency, 2005, p.2), (McGuigan, B., 2006, pp.1-2), (----, Six Sigma - What is Six Sigma?, 2006, p.1)

- منهج (DMAIC) وهو إختصار لخمس مراحل هى التعريف Define، والقياس Measure، ثم التحليل Analyze، فالتحسين Improve، وأخيراً الرقابة Control. ويعتبر هذا المنهج نظاماً للتحسين والتطوير التدريجى لعمليات المنشأة، بهدف الوصول إلى مواصفات الجودة العالمية.

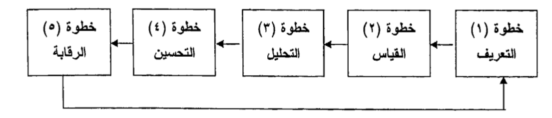
- منهج (DMADV) وهو إختصار لمراحل: التعريف Define، والقياس Measure، والتحليل Analyze، ثم التصميم Design، والتحقق Verify. ويُستخدم هذا المنهج لتحسين وتطوير منتجات أو عمليات جديدة، من أجل التأكد من وصولها إلى مستويات عالية من الجودة. كما يمكن توظيف هذه المنتجات أو العمليات إذا تطلب الإنتاج الجارى تطوراً سريعاً يتعدى أكثر من مجرد تطور تدريجي.

وترى الباحثة أنه يوجد تشابهاً كبيراً بين هذين المنهجين، حيث تعتبر الفروق الجوهرية بينهما هي فروق لفظية للتعبير عن مراحل كل منهما، لاسيما المرحلة الرابعة والتي توضح إذا كانت عملية التطوير موجهة إلى عمليات قائمة تحتاج إلى تحسين تدريجي، أم عمليات جديدة تحتاج إلى مراجعة مرحلة تصميمها من أجل التحسين السريع لها.

ويعد المنهج الأول (DMAIC) الأكثر إستخداماً وإنتشاراً فى التطبيقات العملية لأسلوب سيجما ستة[٣]. ويرجع ظهوره إلى التسعينات عندما قدم Mikel Harry أحد أبحاثه لجامعة ولاية الأريزونا Arizona State بعنوان "الفلترة المنطقية" "Logic Filter"، ثم تم تطوير فكر هذا البحث ليقدم منهج الـ DMAIC لحل مشاكل المنشآت. ولقد أصبح هذا المنهج– فيما بعد – هو خارطة الطريق لإنجاز الجودة التى تنشدها سيجما ستة (---, The Evolution of Six Sigma, 2005, p.2).

وكما يتضح من شكل رقم (٢)، يمكن تناول مراحل تطبيق منهج (DMAIC) من خلال الخطوات الآتية [See, for Example: (---, Building a Six Sigma Organisation, 2002, pp. 7-8), (Yang, K., 2002, pp. 23-47), (Pyzdek, T., 2003, pp. 70-89), (Rigby, D., 2005, p.2), (---, Six Sigma ~ Six Sigma Methodology, 2006, p.1)]:





شكل رقم (٢) – خطوات تطبيق منهج DMAIC
- Source : (----, Six Sigma Performance Improvement, 2006, p.2).

الخطوة الأولى : التعريف

تهتم هذه الخطوة بتحديد العمليات التى يمكن أن تخضع للتحسين، والتعريف الجيد للمشكلة التى تواجه هذه العمليات لكى يتم التركيز عليها، ووضع تصور عام لكيفية الحل، مع تحديد الأداء المستهدف من تطبيق أسلوب سيجما ستة.

ولابد أن تسير خطوة التعريف فى ضوء إحتياجات ومتطلبات عملاء المنشأة. حيث يتم تحديد العملاء المستفيدين من كل عملية تحسين يمكن أن تتم، والتعرف على توقعات هؤلاء العملاء تجاه المنتج أو الخدمة المقدمة لهم، وقياس المنافع والتكاليف المصاحبة لهذه العملية.

الخطوة الثانية : القياس

تهدف هذه الخطوة إلى قياس أداء النظام الحالى للعملية التى سوف تخضع للتحسين، وتحديد المتغيرات الرئيسية الحيوية بالنسبة لخصائص الجودة. كما تتضمن محاولة التوصل إلى مجموعة من المقاييس التى يمكن الإعتماد عليها لمتابعة التطور فى هذه العملية ومراقبة الأهداف المحددة فى الخطوة السابقة (خطوة التعريف)، ووضع خطة لتجميع البيانات الكافية لإنجاز الخطوة التالية (خطوة التحليل).

الخطوة الثالثة : التحليل

تهدف هذه الخطوة إلى تحليل العمليات التى تحتاج إلى تحسين، وذلك لتحديد الأسباب الجذرية root causes التى تجعل هذه العمليات لا تؤدى عملها بالشكل المطلوب. أيضاً، تسعى خطوة التحليل إلى الوقوف على الطرق المختلفة لإزالة العيوب، وتضييق الفجوة بين الإنجاز الحالى والأداء المستهدف. كما تتضمن فهم وتحليل البيانات المجمعة باستخدام بعض الأدوات الإحصائية البسيطة مثل تحليل التباين ANOVA وكاى^2 Chi-Square وتحليل الانحدار Regression Analysis، والوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية بالغة الأهمية، وهى الأسباب الأكثر تأثيراً فى الأداء – كما يطلق عليها "القلة الحيوية" vital few causes – والتى سوف يتم التعامل معها فى خطوة التحسين.

الخطوة الرابعة : التحسين

تهتم هذه الخطوة بإيجاد أفضل الحلول البديلة التى يمكن أن تساهم فى التخلص من الأسباب الرئيسية للعيوب أو المشاكل التى تعوق أداء العمل. ويتم التركيز أساساً على المتغيرات الحيوية، وهى المتغيرات المستقلة التى تسبب تأثيراً بالغاً على المتغير التابع، والذى يعتبر النتيجة المستهدفة من عملية التحسين. كما تتضمن هذه الخطوة تشغيل وإختبار الحلول المقترحة، وقياس المخرجات لتحديد ما إذا كانت هذه الحلول تؤدى إلى النتائج المستهدفة. وتستمر المجهودات المتواصلة لعملية التحسين من خلال مقارنة هذه النتائج مع متطلبات العملاء.



الخطوة الخامسة: الرقابة

تهدف هذه الخطوة إلى ضمان نجاح التحسينات التى تمت فى الخطوة السابقة، وإستمرار إنتهاج هذا الطريق على المدى الطويل، وعدم العودة إلى العادات الماضية قبل عملية التحسين. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يتم توثيق جهود التحسين والإجراءات الجديدة للعمل، وتطبيق خطة لتعزيز التطور فى الأداء والرقابة عليه والتحقق المستمر من مطابقة الإنجاز بما هو مستهدف.

وبناء على العرض السابق لخطوات تطبيق أسلوب سيجما ستة، ترى الباحثة أنه بالرغم من أن هذه الخطوات تكاد تكون موحدة في التطبيق العملي لكل مناهج التحسين – مع اختلاف المسميات اللفظية واندماج أو تفصيل بعض المراحل – إلا أن مشاركة جميع المستويات الإدارية بالمنشأة في تطبيق هذه الخطوات من المنظور الأساسي لها وهو التواصل والتفاعل المستمر مع احتياجات ومتطلبات العملاء، يجعل من هذه الخطوات منهجية قوية لتدعيم عملية الرقابة وتقييم الأداء. فتعريف المشكلة، وقياس الأداء، وتحديد مستويات العيوب، وتحليل المتغيرات الأساسية، وتحديد الأسباب الجذرية لهذه العيوب، واختيار أفضل البدائل للقضاء عليها، وتطبيق هذه البدائل، ثم الرقابة للتأكد من الحفاظ على هذه التحسينات، يجعل من الأداء الفعلي للمنشأة عملية تغذية مرتدة مستمرة تعمل على تفعيل الوظيفة الرقابية، وتساهم في تخطيط كل من الأرباح والتكاليف. هذا بالإضافة إلى أنها تضمن حدوث واستمرار التحسين والتطوير، وإدخاله ضمن الإجراءات الفعلية للعمل، مما ينعكس على نجاح المنشأة وتفوقها وتحقيق أهدافها، مع مرونة تعديل هذه الأهداف بما يتلاءم مع التطورات في بيئة الأعمال، وبما يتناسب مع متطلبات العملاء في السوق التنافسي.

٦ مميزات أسلوب سيجما ستة

يتميز أسلوب سيجما ستة بمزايا عديدة، يمكن ذكر أهمها فى النقاط الآتية: (----, Building a Six Sigma Orgnaisation, 2002, p.2), (----, Six Sigma, 2004, p.4), (Waxer, C., 2005, p.4), (----, Six Sigma : Performance Improvement, 2006, p.1)

١-يوفر فهم أفضل لتوقعات ومتطلبات العميل، وبالتالى فهو يساهم مساهمة فعالة فى إستقطاب العملاء، وزيادة النصيب السوقى للمنشأة.

٢-يمكن تطبيق هذا الأسلوب على عملية واحدة فقط أو على عمليات المنشأة كلها.

٣-يعتبر هذا الأسلوب خطة لفعل مسبق وليس رد فعل. حيث يستخدم مقاييس دقيقة لكى يتم إكتشاف الجوانب التى تتواجد بها مشكلة، وليس مجرد رد فعل لحل المشكلة بعد حدوثها.

٤-يقوم بوظيفة المرشد لأولويات التحسين، حيث يوجه إدارة المنشأة إلى العمليات التى لديها أقل قيمة لسيجما، لكى يتم البدء بإستهدافها.

٥-يساعد فى تعزيز التحسينات الحادثة فى إنتاجية العاملين، كما يساهم فى إبتكار أفكار وأداء أفضل للعمل، حيث يتم البحث بصورة دائمة عن المتغيرات الحيوية للإستجابة لمتطلبات العميل المتغيرة.

٦-ينتج عن تطبيق هذا الأسلوب تقليل الفاقد، وتخفيض الدورة الزمنية للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح.

٧-يعمل على توفير منافع غير مادية مثل تحسين الروح المعنوية للأفراد بالمنشأة وتغيير إتجاهاتهم مع تطوير ثقافتهم وفكرهم تجاه العمل.

وجدير بالذكر، أنه بالرغم من إشتمال بعض أساليب التحسين الأخرى على واحدة أو أكثر من المزايا السابقة، إلا أن نتيجة التحسين بإستخدام هذه الأساليب قد لا تكون ثابتة أو مستمرة على المدى الطويل. كما لا تتجسد هذه المزايا فى كل مشروعات التحسين. أما



أسلوب سيجما ستة، فقد تم إعتباره أسلوباً قاضياً على العيوب، إذا تم تنفيذه بطريقة صحيحة فى ضوء مراعاة الإرضاء الكامل للعملاء (Quality Management Center, 2005, pp. 2-3).

وبالإضافة إلى هذه المزايا، ينفرد أسلوب سيجما ستة ببعض نقاط القوة التى تجعله الأفضل عند مقارنته بأساليب التحسين الأخرى، كما يلى : (Snee, R.D., 2004, pp. 8-9), (Sadagopan, P., Devadasan, S.R. and Goyal, S.K., 2005, pp. 4-7), (Gack, G.A., 2006, pp. 2-3), (Carey, B., 2006, pp. 2-4):

١-يعتبر أسلوب سيجما ستة أكثر أساليب التحسين كفاءة، حيث اهتمت بعض الأساليب بتحسين الأداء البشرى فقط مثل العميل أو فريق العمل، وقد ركز البعض الآخر على العمليات فقط، أما أسلوب سيجما ستة، فهو يسعى للتكامل بين تحسين عمليات المنشأة ومواردها البشرية.

٢-يركز هذا الأسلوب بوضوح على النتائج النهائية لتطبيقه، ولا يتم قبول مشروع سيجما ستة إلا إذا تم تحديد الأثر النهائى له. ويكون لهذا التركيز أثراً كبيراً على وجود قيادة إدارية قوية.

٣-يقوم أسلوب سيجما ستة على تحسين الأداء عن طريق التركيز على توجهات العملية الأساسية للجودة من وجهة نظر العميل، والعمل على التخلص من التباين فى هذه العملية. حيث يُبنى هذا الأسلوب من منظور أن المنشأة تتكون من مجموعة من العمليات التى تبدأ بإحتياجات العميل، ويجب أن تصل به إلى حالة الإبتهاج عند إستخدامه للمنتج أو الخدمة المقدمة له.

٤-يربط أسلوب سيجما ستة بين أدوات التحسين فى منهج شامل متكامل. حيث أثبتت منهجية التحسين (DMAIC) فعاليتها وتأثيرها الإيجابى فى رفع مستوى أداء جميع العمليات التى طبقت عليها.

٥-يتضمن تطبيق أسلوب سيجما ستة تشكيل فريق عمل (الراعى والأحزمة السوداء والخضراء) يتمتع بخبرات واسعة ومهارات ذاتية من الناحية الإدارية والإحصائية والفنية. كما ينتج عن هذا التشكيل تفعيل نظام المحاسبة عن المسئولية، حيث أن كل فرد فى هذا الفريق مسئول عن تنفيذ ما تم تدريبه عليه، ليكتمل التطبيق بكفاءة وفعالية.

وبناء على ما سبق، ترى الباحثة أن أسلوب سيجما ستة يعتبر إستراتيجية لتحسين الأداء، حيث يوفر هذا الأسلوب الأدوات والتقنيات اللازمة لإحداث التطورات والتحسينات المرغوبة، كما يستخدم مقاييس تحليلية وإحصائية لمراقبة العمليات، ويصل بالمنشأة إلى درجة قريبة من الكمال فى تحسين الأداء، وإرضاء العملاء، وتحقيق قيادة واعية، وترسيخ ثقافة وفكر حضارى لها.

٧ إمكانية استخدام أسلوب سيجما ستة فى المحاسبة

تناقش هذه الجزئية من البحث أهم المجهودات والإسهامات العلمية السابقة التى قامت باستخدام أسلوب سيجما ستة لمعالجة بعض المشاكل الناتجة عن القصور في الممارسات الفنية أو التطبيق العملي للخطوات الإجرائية للنظام المحاسبي، ومدى فعالية النتائج التى توصلت إليها هذه المجهودات، وذلك بهدف الوقوف على جدوى تطبيق هذا الأسلوب ومدى كفاءته في معالجة هذا القصور.

١/٧ تحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة

قرر مدير أحد المصانع العاملة فى مجال صناعة الفلاتر بالمملكة المتحدة تضمين أسلوب سيجما ستة ضمن العملية التصنيعية، وذلك بهدف إيجاد حل لمشكلة تزايد الفاقد في استخدام موارد المصنع، مما أدى إلى عدم تحقيق كفاءة المدخلات وتراجع كمية المبيعات،

وبالتالي انخفاض الإيرادات واهتزاز مركز المصنع التنافسي (---, Six Sigma Success, 2002, pp. 1-2).

وقد قام فريق عمل سيجما ستة بدراسات بحوث السوق، ووجد أن المصنع يعمل فى ظل مناخ تنافسى بريادة عدد قليل من مصانع الفلاتر، والتى يتم إستخدام الأنواع المختلفة منها فى الأغراض المنزلية أو الطبية أو بعض المجالات الأخرى. وقد بدأ الفريق عمليات البحث والتنقيب عن الأسباب الرئيسية للمشكلة، وقد أسفرت نتيجة البحث عن إتباع الإدارة أسلوب التجربة والخطأ لتحسين العمليات أو حل مشاكل المصنع، مما يستهلك كميات ضخمة من الموارد المتاحة، بدون المساهمة الفعلية فى عملية التحسين أو التوصل إلى الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

وباستخدام الأدوات التحليلية والأساليب الإحصائية التى يتضمنها أسلوب سيجما ستة، توصل فريق العمل إلى أن أفضل الحلول البديلة لهذا الوضع هو اتجاه الإدارة نحو الاستثمار في أنشطة المنع، وذلك للوقاية من حدوث مشاكل التصنيع بدلاً من إهدار موارد المصنع في التجربة والخطأ في حل هذه المشاكل. وقد ركز الفريق أساساً على ضرورة الاهتمام بتحقيق فعالية تكاليف تدريب العاملين- الذي بلغ عددهم ٨٠ عامل – على عمليات تحسين الإنتاج، مما يؤدى إلى الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق أكبر قدر من المخرجات، بدون الحاجة إلى زيادة مستويات المدخلات. وبتطبيق هذا الحل، تم التخلص من أسباب الإنحرافات فى إستخدام المدخلات، وتركز الإهتمام على تحسين قدرة العمالة على إتمام العملية التصنيعية.

وقد أشاد مدير المصنع بنتائج تطبيق سيجما ستة، والتى انعكست فى انخفاض فاقد العملية التصنيعية بنسبة ٩٢%. بالإضافة إلى ذلك، إستطاع المصنع-خلال ١٨ شهر من الإستمرار فى منهجية التحسين – خفض إجمالي التكاليف بمقدار الثلث تقريباً وزيادة العائد على الإستثمار بنسبة تقارب ١٥٠%. وقد أفاد المدير بأن المصنع سوف يستمر فى إستخدام هذا الأسلوب وتضمينه فى عمليات أخرى، حتى يصبح ضمن رواد المنافسة بين المصانع المثيلة.

٢/٧ تحقيق التوازن بين مستويات المخزون وتكلفة البضاعة المباعة

قامت إحدى المنشآت التجارية بتطبيق أسلوب سيجما ستة، وذلك بهدف إيجاد حل لمشكلة ارتفاع تكلفة البضاعة المباعة، بالإضافة إلى عدم قدرة المنشأة على الحفاظ على مستويات مناسبة من المخزون (في ظل حالة عدم التأكد) (----, Crystal Ball Six Sigma Case Study, 2004, pp. 1-14) . وقد انعكست هذه المشكلة على وجود تناقص سنوى فى عدد أوامر الطلب على البضاعة، بالإضافة إلى الإنخفاض المستمر في عدد العملاء. وعلى ذلك، قام فريق عمل سيجما ستة بدراسة هذه المشكلة، وقد وجد أن مقدار النقص فى أوامر العملاء وصل إلى ١٦٣١ أمر عام ٢٠٠٣، كما توقع خسارة للمنشأة عام ٢٠٠٤ حوالى ٢١١٠٠٠ دولار نتيجة هذه الأوامر المفقودة.

وببحث الأسباب الرئيسية للمشكلة، حدد الفريق مجموعة من المتغيرات، تُعَد الأكثر تأثيراً على عدد أوامر العملاء. هذه المتغيرات هى: نقطة إعادة الطلب، وكمية البضاعة المطلوبة من قبل العملاء، ومخزون أول المدة للمنشأة. وقد تم إستخدام أحد البرامج الإحصائية للوصول بهذه المتغيرات الثلاثة إلى القيمة المثلى لها، والتى تعطى إجمالى تكاليف للمخزون لا تزيد عن ١٦٩٠٠٠ دولار بدرجة تأكد لا تقل عن ٩٠%. وقد نجح الفريق فى الوصول إلى المستوى الأمثل للمخزون، والذى يحقق الإحتياجات المتوقعة

للعملاء، مع تخفيض التكاليف المحتملة للمخزون بحوالي ١٦٢٠٠٠ دولار عن العام السابق لإجراء عملية التحسين. وتم إعداد خريطة رقابة للتأكد من المحافظة على هذا النجاح وإستمراريته.

٣/٧ تحسين عمليات تحصيل الحسابات المدينة

قامت إحدى المنشآت التجارية بتطبيق أسلوب سيجما ستة بهدف تحسين عمليات تحصيل الحسابات المدينة (Elliott, N., April 2004, pp.1-22) . وكانت المنشأة قد واجهت مشكلة تمثلت فى طول فترات الاستحقاق المترتبة على المبيعات اليومية الآجلة، بالإضافة إلى الزيادة الملحوظة – الغير مرغوبة – فى الفواتير واجبة التحصيل المتعلقة بمبيعات فى فترات سابقة. وقد أثر هذا الوضع تأثيراً سلبياً على التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة. ولقد أشار المدير العام أنه إذا استمر هذا الأداء على ما هو عليه، فسوف تبدأ المنشأة فى فقد عملائها، وتتأثر فرص مبيعاتها المستقبلية، كما تزداد الخلافات والنزاعات بينها وبين مدينيها.

وبناء على ذلك، تم تكوين فريق سيجما ستة، حيث قام بتحديد وتحليل المشكلة، وتجميع البيانات الفعلية الخاصة بحسابات المدينين. وقد تحددت أهداف التطبيق فى الآتى:

- نقص فترة الإستحقاق المتفق عليها مع عملاء المبيعات الآجلة.
- خفض عدد الفواتير واجبة التحصيل عن مبيعات الفترة الماضية.
- خفض عدد الخلافات والنزاعات القائمة بين المنشأة والمدينين.

وفى ضوء الأهداف المراد الوصول إليها، قام الفريق بالإشتراك مع إدارة المنشأة بدراسة الحلول البديلة وإختيار إجراءات التحسين التى إنحصرت فيما يلى:

- فرض غرامات على العملاء المتأخرين عن السداد، بحيث تراعى هذه الغرامات ظروف عقد كل عميل، دون التأثير على سهولة سير العمل بالمنشأة.
- دراسة قضايا النزاع بين المنشأة وبعض العملاء المتعسرين مالياً، من أجل محاولة حل هذا النزاع، والوصول إلى إتفاق جديد بجدولة هذه الديون، مع السماح ببعض الخصومات فى مقابل إلتزام العميل بالموعد الجديد لإستحقاق الدفع.
- تضمين إجراءات لمراجعة حسابات العملاء، ومدى إلتزام كل عميل بدفع المستحق عليه فى الموعد المحدد، وعدد مرات التعسر التى يمر بها خلال العام.

وبتنفيذ خطوات التحسين المتفق عليها، أعلنت إدارة المنشأة أن مجهودات فريق العمل قد أسفرت عن النتائج الآتية:

- خفض فترة الإستحقاق عن المبيعات الآجلة بنسبة ٥٠%.
- حل ٨٠% من النزاعات بين المنشأة والعملاء المتعسرين مالياً.
- زيادة التدفقات النقدية للمنشأة نتيجة لسداد بعض العملاء، بالإضافة إلى الفوائد المقبوضة.

٤/٧ تحقيق كفاءة معالجة مدفوعات الأجور

تم تطبيق أسلوب سيجما ستة على إحدى المنشآت الصناعية، بهدف تحقيق كفاءة معالجة مدفوعات الرواتب والأجور (Elliott, N., Aug. 2004, pp. 1-25) . فقد واجهت المنشأة مشكلة ارتفاع إجمالي الأجور إلى ١١,٣ مليون دولار سنوياً، مقابل إستقرار التدفقات النقدية الداخلة، مما أدى إلى زيادة التكاليف الإجمالية وانخفاض صافى الأرباح.

وبناء على ذلك، تم تكوين فريق عمل سيجما ستة



من أجل تحسين هذا الوضع وتحقيق هدف رئيسى هو تخفيض تكاليف العمالة إلى مايقرب من النصف. وقد قام فريق العمل بتعريف وتحديد أسباب المشكلة التى إنحصرت فى ثلاث نقاط هى:

- أن خطوات التشغيل أثناء عملية التصنيع تتضمن بعض الخطوات التى لا تضيف قيمة للإنتاج.
- زيادة نسبة عمليات إعادة التشغيل الناتجة عن أخطاء فى التصنيع.
- وجود عدد من الأخطاء فى تسجيل ومعالجة مدفوعات الأجور المستحقة مقابل الوقت الإضافى.

وفى ضوء ذلك، قام الفريق بتحليل الأسباب السابقة، وتحديد بعض إجراءات التحسين التى يمكن التركيز عليها للقضاء على هذه الأسباب. من أهم هذه الإجراءات:

- الإتجاه نحو المركزية فى تسجيل ومعالجة مدفوعات الأجور.
- بناء نظام محاسبى متكامل لمدفوعات الأجور والوقت الإضافى.
- تضمين إجراءات لمراجعة شيكات هذه المدفوعات.
- التحديث المستمر لحسابات الوقت الإضافى فى نظام مدفوعات الأجور، وذلك للتعرف على إجمالى الاستحقاقات نظير هذا الوقت، ومكافآت كل وردية عمل.

وبتنفيذ إجراءات التحسين، حقق تطبيق أسلوب سيجما ستة النتائج المستهدفة منه. حيث تم التخلص من خطوات العمل التى لا تضيف قيمة، كما تم القضاء على عمليات إعادة التشغيل الناتجة عن أخطاء التصنيع، وبالتالى تحقق الهدف الرئيسى عندما إنخفضت مدفوعات الأجور إلى ٥,٤ مليون دولار. وقد كانت هذه النتائج فرصة عظيمة للمنشأة لإستغلال الموارد التى تم توفيرها، لتدعيم نموها فى المستقبل.

٥/٧ ارتفاع نسبة المبيعات وزيادة النصيب السوقى

واجهت إحدى المنشآت العاملة فى مجال إنتاج وبيع مكونات الحاسبات الآلية، مشكلة انخفاض كمية مبيعاتها وتراجع مستوى الإيرادات، مما أثر سلبياً على حصتها السوقية (Hernandez, D., 2004, pp. 1-3). وبذلك كان الهدف من تطبيق أسلوب سيجما ستة هو زيادة المبيعات السنوية للمنشأة مع محاولة فتح أسواق جديدة لمنتجاتها، من أجل زيادة الربحية وتدعيم مركزها التنافسى، وذلك فى حدود التكنولوجيا المتاحة لديها .

وعلى ذلك، إتجه فريق عمل سيجما ستة إلى دراسة فكرة فتح أسواق جديدة عن طريق استخدام التكنولوجيا المتاحة بالمنشأة لتنفيذ بعض التطبيقات الحديثة فى الأجزاء الصلبة Hardware للحاسبات الإلكترونية. ومن هذا المنطلق، قام الفريق بعمل حصر لإتجاهات السوق، مع إجراء العديد من المقابلات الشخصية لبعض العملاء لفهم متطلباتهم وإحتياجاتهم تجاه منتجات المنشأة. كما قام بدراسة إمكانيات المنشأة، وتحديد ما إذا كانت التكنولوجيا المتاحة تستطيع تحقيق متطلبات هؤلاء العملاء. وقد وجد الفريق أنه يمكن تطوير هذه التكنولوجيا، بإنتاج مشغل للأقراص الصلبة للحاسبات ذا كفاءة أعلى.

وبناء على ذلك، قام فريق العمل بتتبع كافة مراحل إنتاج التكنولوجيا الجديدة، من أجل التأكد من تحويل صوت العميل إلى متطلبات تقنية وأهداف قابلة للقياس، بالإضافة إلى تضمين هذه المتطلبات خلال مراحل التصميم والتطوير، وتدعيم كل ما تتطلبه عملية التسويق، وذلك لضمان جودة المنتج النهائى وتعظيم القيمة المقدمة للعميل.

وقد إستطاعت المنشأة فتح أسواق جديدة لمنتجاتها وزيادة نسبة المبيعات، مما أدى إلى تحقيق أرباح حوالى ٩٠٠,٠٠٠ دولار فى العام الأول لتقديم المنتج الجديد،

لتصل هذه الأرباح إلى ٩ مليون دولار فى العام التالى. وقد تم إعداد خطة لرقابة الأداء لضمان إستمرار الإلتزام بهذه المنهجية على المدى الطويل.

٦/٧ زيادة أسعار الأسهم

أقبلت منشأة عالمية لبيع الأجهزة الإلكترونية عالية التقنية على تطبيق أسلوب سيجما ستة، بهدف زيادة أسعار أسهمها واكتساب ولاء عملائها، بالإضافة إلى محاولة إستقطاب بعض العملاء الجدد للمنشأة (---, Driving Six Sigma Success, 2005, pp. 1-2). وبالرغم من أن المنشأة كانت تحتل – منذ خمس سنوات ماضية – مكانة متميزة فى سوق المنافسة مع المنشآت المثيلة، وكانت تتمتع بالزيادة المستمرة فى مبيعاتها وإيراداتها، إلا أنه فى أواخر عام ٢٠٠٣، إنتبه المديرون إلى بداية حدوث مشكلة ما. تمثلت هذه المشكلة فى إنخفاض سعر أسهمها، والنقص التدريجى فى الإيرادات، مع زيادة غير مسبوقة فى شكاوى العملاء.

وقد لجأت المنشأة إلى تطبيق أسلوب سيجما ستة خوفاً من أن يزداد هذا الموقف سوءاً، وخاصةً عندما أدركت – وهى بصدد محاولة إيجاد بعض الحلول – صعوبة تعريف مجال المشكلة وتحديد مدى فعالي طرق التحسين التى يمكن أن تتبعها. وقد تم تكوين فريق عمل سيجما ستة بعد إجتيازه بعض التدريبات المكثفة لتطبيق هذه المنهجية، وقام ببناء إطار محدد للتعريف بالمشكلة وتحليلها. وقد توصل إلى أن أساس هذه المشكلة يكمن فى عدم الإتصال الجيد بين المستويات الإدارية المختلفة، ووجود جداول أعمال متعارضة، والحدوث المتكرر لنقاط الجدل والخلاف بين مديرى الإدارة الوسطى، مما ينتج عنه رغبات متعددة عكسية.

وعند وضع الهدف العام لتطبيق سيجما ستة، وتحديد المتغيرات الأساسية المؤثرة فى تحقيقه، تبلور هذا الهدف فى زيادة سعر السهم الخاص بالمنشأة، والذى يتأثر بعدد من المتغيرات هي : ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتحسين أداء عمليات المنشأة، واستقطاب عملاء جدد، وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها .

وبالبحث عن الحلول البديلة للتحسين، وتقييم هذه الحلول وإتخاذ قرار بإختيار أفضلها، وجد فريق العمل أن من أهم السبل لإجتياز هذه الأزمة هو العمل على تحفيز العاملين على الإنتاجية، وتخفيف حدة المناقشات والتوترات وتوحيد الرغبات بين المديرين التنفيذيين. كما يؤدى التعاون الكامل من جميع الأفراد بالمنشأة، وفهمهم ومشاركتهم فى هذا التغيير، إلى تسهيل التحديات وإنسياب العمل من أجل تحقيق الهدف العام.

وفى خلال تسعة شهور فقط من تطبيق هذه المنهجية، بدأت المنشأة تجنى ثمار مجهوداتها. وتمثل ذلك فى الزيادة التدريجية للإيرادات مع الإرتفاع المحسوس فى أسعار الأسهم. وقد تم إعداد خطة طويلة الأجل لرقابة الإستمرار فى عمليات التحسين، من أجل تدعيم مركزها التنافسى وإستعادة ريادتها مرة أخرى بين المنشآت المثيلة.

٧/٧ تخفيض تكاليف الفشل الخارجى

قامت إحدى شركات البريد بتطبيق أسلوب سيجما ستة، من أجل تخفيض أحد أنواع تكاليف الجودة لديها وهى تكاليف الفشل الخارجى (Arthur, J., 2006, pp. 1-4). ويتضمن نشاط الشركة إستلام الطرود الورقية من المرسل عن طريق البريد الإلكترونى، ثم القيام بطبع هذه الطرود وتغليفها وإرسالها إلى المرسل إليه.

وقد برزت مشكلة الزيادة في تكاليف الفشل نتيجة إخفاق الشركة في الوصول إلى مستوى الجودة الذي يحقق متطلبات العملاء. حيث اكتشفت الإدارة حدوث العديد من الأخطاء فى أسماء أو عناوين المرسل إليهم،

مما يضطرها إلى إعادة عملية الطبع والتغليف على حسابها الخاص، ثم إرسال هذه الطرود مرة أخرى بالطريقة الصحيحة، وذلك يحمل الشركة تكاليف يمكن توفيرها في حالة تحسين جودة أداء هذه العملية.

أدى هذا الوضع إلى زيادة شكاوى العملاء من مستوى الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى إرتفاع التكاليف الإجمالية بأكثر من ٥٠٠٠ دولار. وقد توقعت إدارة الشركة أنه إذا إستمر هذا الأداء بنفس المستوى، فسوف تتزايد تكاليف الفشل فى تحقيق متطلبات عملائها، كما تبدأ الشركة فى فقد هؤلاء العملاء أو على الأقل ضعف ولائهم لها. وبناء على ذلك، لجأت الشركة إلى أسلوب سيجما ستة من أجل تحسين وضعها، وإيجاد حل يمنع حدوث هذه المشكلة فيما بعد.

وقد تم تكوين فريق عمل سيجما ستة، الذى قام بتعريف وتحليل المشكلة بدقة، وحصر الأسباب الجذرية لحدوثها. وقد تركزت هذه الأسباب فى سببين أساسيين هما: الفتح الخاطئ للملفات بسبب تشابه أسماء بعض العملاء، وكتابة تعليمات العمل الخاصة بكل أمر تشغيل بخط اليد.

وفى مرحلة البحث عن بدائل الحلول، إستقر الفريق على الاتجاه نحو تخفيض تكاليف الفشل عن طريق زيادة الاهتمام بأنشطة المنع أو الوقاية، وهى الأنشطة التي يتم تصميمها بصفة خاصة لتقليل أو منع احتمال تقديم الخدمة بجودة ضعيفة. وبذلك تم التوجه إلى إدارة هذه الأنشطة بمزيد من الكفاءة والفعالية، عن طريق تضمين العمل إجرائين هامين هما : تجميع كل أوامر التشغيل الخاصة بكل عميل تحت كود واحد مخصص له، وكتابة الملاحظات والتعليمات المتعلقة بكل طرد على الحاسب الآلى، ثم إرسالها بالبريد الإلكترونى إلى مدير الإنتاج بالشركة، ليقوم بمراجعتها بنفسه ومطابقتها مع رغبات العميل، وذلك قبل إرسال هذا الطرد إلى المرسل إليه.

وبناء على هذه الحلول، تبنى فريق العمل بالإتفاق مع إدارة الشركة – مبدأ "التألم فى الأجل القصير من أجل المكاسب طويلة الأجل" "Short Term Pain for Long Term Gain". ونتيجة للإقتناع بهذا المبدأ، تم البدء فى الخطوات التنفيذية لعملية التحسين. وبالرغم من إنفاق بعض المبالغ لتنفيذ الإجراءات السابقة، واستهلاك وقت وجهد كبيرين فى إعطاء كود لكل عميل وتنظيم جميع أوامر التشغيل الخاصة به تحت هذا الكود، إلا أن الإدارة لم ترصد أى أخطاء جوهرية فيما بعد. وقد كانت نتائج هذه المجهودات شاملة ومذهلة، حيث إنخفض عدد شكاوى العملاء بنسبة كبيرة، وذلك نتيجة لإنخفاض إجمالى عدد الأخطاء بصفة عامة. كما تراجعت تكاليف الفشل وزادت الأرباح وقفزت إنتاجية الشركة إلى أكثر من مليون أمر تشغيل لأول مرة على الإطلاق.

وللتأكد من الإستمرار فى هذا النجاح، تم تضمين بعض المقاييس التى يمكن الإعتماد عليها فى عملية الرقابة. من أهم هذه المقاييس:

- الإنتاجية. ويعبر عنها بعدد أوامر التشغيل فى اليوم.
- معدل الأخطاء لكل أمر تشغيل.
- تكاليف إعادة العمل. ويعبر عنها بتكلفة الوقت والمواد الإضافية لكل أمر تشغيل.

٨/٧ التوازن بين عنصرى الجودة والزمن

تم تطبيق أسلوب سيجما ستة على إحدى المنشآت الكبرى التى لها فرعين أساسيين أحدهما فى الولايات المتحدة الأمريكية والآخر فى الهند، وذلك بهدف إيجاد حل لمشكلة عدم توفيق المنشأة بين مستوى جودة إنتاجها وبين الوقت اللازم لإنجاز هذا الإنتاج (Goyal, N., 2006, pp. 1-6) . ويتمثل عملاء المنشأة فى المؤسسات



التى تمتلك كماً ضخماً من البيانات، مثل البنوك وشركات التأمين والمستشفيات، حيث ينحصر النشاط الرئيسى للمنشأة فى تحويل نظام المعلومات الخاص بهذه المؤسسات من الشكل اليدوى إلى الشكل الآلى.

وقد انعكست هذه المشكلة على زيادة عدد شكاوى العملاء إما من طول الفترة التى تتم فيها عملية التحويل، أو من عدم جودة مخرجات نظام المعلومات الآلى لديهم، والتى قامت المنشأة بإعداده بنفسها. وقد كان لهذه الانعكاسات أثراً كبيراً على تزايد تكاليف إعادة العمل – والتي تندرج ضمن تكاليف الفشل الخارجي، وأيضاً ارتفاع تكاليف الأجور الإضافية. وبناء على ذلك، تم تشكيل فريق سيجما ستة، الذى قام بتعريف المشكلة وتحديدها، كما قام بتجميع بيانات فعلية عن نشاط المنشأة خلال ٣٠ يوم متواصلة. وقد أدرك فريق العمل أنه بالرغم من أهمية إنتاج نظام معلومات آلى جيد فى الوقت المناسب، إلا أن إهتمام العاملين بالمنشأة كان يتركز على أحد الجانبين على حساب الآخر. إما جودة النظام أو الوقت اللازم لإنتاجه.

وبإستخدام طريقة العصف الذهنى Brainstorming مع الإدارة العليا للمنشأة، بهدف إكتشاف بدائل الحلول وأولوياتها، تم الإجماع على ضرورة تحقيق توازن بين عنصرى الجودة والزمن. كما تم الإتفاق على خطوات التحسين الآتية:

- حصر وتصنيف أنواع الأخطاء التى يقع فيها العاملون بالمنشأة أثناء مرحلة تحويل النظم اليدوية إلى الآلية.
- استثمار بعض الموارد المالية بالمنشأة في إدارة تكاليف الدورات التدريبية بمزيد من الكفاءة والفعالية. وذلك عن طريق إعداد دورات مكثفة تستهدف التخلص من أنواع الأخطاء التى تم حصرها، بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين لإنجاز العمل فى أقصر وقت ممكن وبجودة عالية.
- تضمين إجراءات مراجعة للتحقق من عدم إحتواء النظام على أخطاء جوهرية، وذلك قبل تسليمه للعميل.

وقد قام فريق سيجما ستة بإعداد مجموعة من خرائط الرقابة لمتابعة تنفيذ خطوات التحسين السابقة، والتأكد من إستمراريتها فى الأجل الطويل. وقد أشادت إدارة المنشأة بمجهودات فريق العمل، حيث صرحت بالإنجازات والنتائج الهائلة التى تم تحقيقها فى النقاط الآتية:

- فى خلال ثلاثة شهور، إنخفض عدد الأخطاء التى يتم إكتشافها بما يقرب من ٩٠%.
- خلال ستة شهور، توقفت شكاوى العملاء، مما شجع إدارة المنشأة إلى بداية البحث عن وسائل جذب لعملاء جدد، بالإضافة إلى محاولة الوصول بالعملاء الحاليين إلى مرحلة الإبتهاج من الخدمات المقدمة إليهم.
- عدم حدوث أية حالة تستدعى إعادة العمل مرة أخرى، مما أسفر عنه إنخفاض تكاليف إعادة العمل إلى الصفر تقريباً، وتوفير فى تكاليف الأجور الإضافية بحوالى ٣٠٠,٠٠٠ دولار.
- نشر فكر وثقافة سيجما ستة فى المنشأة بأكملها، أدى إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتنامى مناخ العمل الجماعى من أجل التطوير والتحسين المستمر.

٩/٧ تخفيض تكاليف وقت الاستجابة لأوامر العملاء

قامت إحدى المنشآت فى الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيق أسلوب سيجما ستة، وذلك بهدف محاولة خفض أحد أنواع تكاليف الفشل الخارجى وهى تكاليف وقت استجابة المنشأة لأوامر العملاء (----, Six Sigma Case Study for External Failure Analysis,2006, pp. 1-3).

ويقصد بوقت الاستجابة، تلك الفترة الزمنية التى تمر بين إعطاء العميل أمر شراء لأحد منتجات المنشأة، وبين استجابتها لتنفيذ هذا الأمر.

وقد لاحظ المديرون بالمنشأة الزيادة التدريجية لوقت الإستجابة للعملاء، وبالتالى زيادة التكاليف المصاحبة لهذا الوقت، مما أدى إلى إرتفاع التكاليف الإجمالية، بالإضافة إلى بداية فقد العملاء الحاليين نظراً لعدم تمكن المنشأة من الوفاء بطلباتهم فى الوقت المتفق عليه. وبناء على ذلك، تم تشكيل فريق عمل سيجما ستة، والذى قام بتعريف وتحديد المشكلة، والقياس والتحليل فى حدود الإمكانيات المتاحة.

وبتحليل الوضع الحالى، إكتشف فريق العمل أن المنشأة ليس لديها وقتاً معيارياً يمكن مقارنته بالوقت الفعلى الذى ينقضى قبل أن تتم الإستجابة لتنفيذ أوامر عملائها. وبذلك يفتقد العمل سنداً أساسياً لتحديد الإنحرافات فى الوقت ومحاولة إصلاحها. حيث تسبب ذلك فى تضاعف الأخطاء وتكرارها، حتى وصل متوسط الزيادة الشهرية لتكلفة الوقت الإضافى بالمنشأة إلى حوالى ٧٨٠٢ دولار. كما أوضح فريق العمل أن من أهم أسباب زيادة تكاليف الفشل هو عدم وجود محاولة جدية بالمنشأة لقياسها، وعدم إمكانية تحديد الأهداف بدقة، وأيضاً ضعف القدرة على تحديد مدى محدودية الموارد البشرية، بالإضافة إلى إفتقار المنشأة لإنجاز محاولات للتخطيط السليم لمواجهة هذا الوضع.

وقد قام فريق سيجما ستة بإتباع منهجين أساسيين للتحسين:

الأول: تضمن تطوير خريطة لتدفق العمليات الجارية بالمنشأة، وذلك من أجل الإستعادة المرحلية للعملاء. كما تم تحليل العمليات التى تتسبب فى الفشل الخارجى، بهدف تحديد الفجوة فى الأداء بين ما يتطلبه العميل وبين الأداء الحالى.

الثانى: العمل على إجراء مراجعة شاملة لعملية الإنتاج، وتحديد الوقت المعيارى الذى يمكن للمنشأة أن تقضيه حتى بداية تنفيذ أمر العميل. أيضاً تضمين فريق متخصص فى خط الإنتاج، بهدف تحسين عملية التصنيع، ومنع حدوث عيوب بها.

وقد تم إتخاذ الإجراءات وتنفيذ بعض خطوات التحسين إنتظاراً لجنى ثمار هذه المجهودات.

٧/١٠ تحسين إعداد المصادقات البنكية الخاصة بالعملاء

قام بنك Alex Brown فى ألمانيا بتطبيق أسلوب سيجما ستة بهدف خفض عدد الأخطاء فى مصادقات العملاء فى ظل إستخدام نظام التشغيل الإلكترونى للبيانات (Castaline, E., Kneisley, T. and Wilson, S., 2006, pp. 1-5). وكان البنك قد قرر منذ فترة تحويل نظام المعلومات المحاسبى لديه من النظام اليدوى إلى النظام الآلى. وبالرغم من تحقيق النظام الجديد نجاحاً كبيراً فى تسهيل العمل وتخفيض تكاليف الأدوات والأوراق التى كانت تُستخدم فى النظام اليدوى، إلا أن الإدخال والتشغيل الإلكترونى الخاطئ لبيانات وحسابات العملاء، يحمل العديد من الأخطار التى تُعرِّض البنك للفشل فى كسب رضاء هؤلاء العملاء، وبالتالى فقد ولائهم وإنتمائهم له. فقد لاحظ مدير البنك تزايد عدد شكاوى العملاء، بسبب أخطاء مختلفة فى مصادقات الحسابات الخاصة بهم. وقد تنوعت هذه الشكاوى مابين الأرصدة الخاطئة، أو الأسماء الغير صحيحة، أو عدم إحتواء المصادقة على إيداعات أو مسحوبات تمت بالفعل. وقد أثر هذا الوضع على البنك من ثلاثة أبعاد هى:

أ- بداية فقد العملاء الحاليين بسبب عدم رضائهم عن مستوى الخدمة المقدمة.



ب- زيادة التكاليف نتيجة إجراءات إعادة العمل لتصحيح المصادقات الخاطئة.

حـ- زيادة عدد الدعاوى القضائية على البنك بسبب فقد بعض العملاء لخصوصية حساباتهم، نتيجة عدم صحة بعض العناوين التى ترسل عليها المصادقات.

وعلى ذلك، تم تكوين فريق سيجما ستة، الذى قام ببناء إطار محدد للمشكلة، فى ضوء التعرف على إحتياجات ومتطلبات العملاء، التى إنحصرت فى استلام نتيجة دقيقة للتعاملات البنكية، فى مصادقة واضحة ومقروءة. وبناء على عملية القياس والتحليل، قام فريق العمل بتحديد الأسباب الجذرية للمشكلة، وهى وجود قصور فى شبكة الحاسب الآلى بالبنك، بالإضافة إلى عدم إهتمام المديرين بتتبع الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وقد تركزت إجراءات التحسين فى مايلى:

- إعداد دورات تدريبية خاصة بإدخال وتشغيل بيانات وتعاملات العملاء، والتركيز على المشاكل التى قد تواجه نظام الحاسب الآلى بالبنك وكيفية التعامل معها، مع ربط نجاح العاملين فى هذه الدورات بنظام الحوافز.
- تضمين إجراءات وقائية تؤكد على الإدخال الصحيح للبيانات والحسابات، وتساعد فى عدم تراكم الأخطاء فى الحساب الواحد، وذلك بتتبع كل عملية تؤدى إلى تحريك حساب العميل، ومضاهاة الرصيد مع آخر عملية تمت له.
- إتخاذ بعض الإجراءات للتحقق من تفاصيل كل حساب، وذلك بمراجعة كل من بيانات وأرصدة العملاء، من أجل التحكم فى الأخطاء ومعالجتها قبل إرسال المصادقة إليهم.

وقد قام فريق سيجما ستة بخطوات واسعة لتنفيذ عملية التحسين. وفى خلال أربعة عشر شهراً، أشاد مدير البنك بهذه المجهودات، وصرح بأن نتائجها كانت سريعة ومثمرة، مما أدى إلى توقف شكاوى العملاء، ونقص الدورة الزمنية للعمل، وإنخفاض التكاليف الإجمالية بمقدار ٥٠٠,٠٠٠ دولار.

١١/٧ ملاحظات عامة ختامية

بناء على دراسة وتحليل المجهودات السابقة، ترى الباحثة ما يلي:

١-أثبتت نتائج الدراسات والمجهودات السابقة إمكانية استخدام أسلوب سيجما ستة فى حل المشاكل الناتجة عن القصور في الممارسات الفنية أو التطبيق العملي للخطوات الإجرائية للنظام المحاسبي. حيث حققت المنشآت التي قامت بتطبيق هذا الأسلوب نجاحاً ملحوظاً فى تقويم هذا القصور مما أدى إلى تحقيق كفاءة وفعالية هذه الممارسات والخطوات.

٢-إن النجاح الذى أظهرته المجهودات السابقة لتطبيق أسلوب سيجما ستة انعكس إيجابياً على النتائج النهائية للمنشآت المطبقة له. حيث أدى هذا التطبيق إلى تحسين أداء العمليات وبالتالي انخفاض عدد العيوب والتخلص من الفاقد وتقليل تكاليف الجودة الرديئة.

٣- أثبتت الدراسات السابقة أن القصور في تطبيق إجراءات النظام المحاسبي هو مسبب جوهري للتكلفة. الأمر الذي يجعل من اللجوء إلى أسلوب سيجما ستة لتحسين أداء هذه الإجراءات، القرار الرشيد الذي يدعم فكرة أن ارتفاع مستوى الجودة هو الوجه الآخر لتخفيض التكاليف، مما يعزز الفهم المتعمق لعلاقات السبب والأثر بين الجودة والتكلفة والربحية.

٤-أوضحت المجهودات السابقة أن الأخطاء في

الممارسات الفنية والخطوات الإجرائية لتطبيق النظام المحاسبي كان لها تأثيرها السلبي على رضاء العملاء وزيادة تكاليف الفشل الخارجي للمنشآت. وعلى ذلك فإن توجه سيجما ستة إلى إعطاء أولوية لتحقيق متطلبات واحتياجات العملاء، يجعلها أداه فعالة لرفع كفاءة أداء العمليات وتشجيع المنشآت على الاستثمار في أنشطة المنع، وزيادة الاهتمام بتكاليف الجودة التي تضمن الوصول بأداء العمليات إلى المستوى الذي يرضى عملائها. وينعكس ذلك على تخفيض تكاليف الفشل والتالي انخفاض التكاليف الإجمالية وكسب ولاء العملاء، بل وجذب عملاء جدد وزيادة الأرباح وتحقيق مكاسب في نصيب السوق.

٥-تشير نتائج التطبيقات السابقة إلى فعالية أسلوب سيجما ستة في مجال الرقابة وتقييم الأداء. حيث تتضمن خطوات هذا الأسلوب توثيق مجهودات التحسين التي تمت، وإعداد خطة لتدعيم التطور في الأداء والرقابة عليه، والتحقق المستمر من مطابقة مستوى الإنجاز بما هو مستهدف. وبذلك، يعمل هذا الأسلوب على التخلص الحالي والمستقبلي من حدوث قصور في الممارسات والإجراءات المحاسبية، مما يعزز الأهداف الرقابية على المدى الطويل.

٦-أكدت التقارير الإدارية للمنشآت التي استعانت بأسلوب بسيجما ستة نجاحه في علاج المشاكل التي واجهتها، مما يجعل هذا الأسلوب أداة فعالة تعمل على دعم القيمة العملية للنظام المحاسبي، بالإضافة إلى إمكانية الاعتماد عليه لضمان كفاية وسلامة الإجراءات المطبقة للنظام. أيضاً تدل هذه التقارير على أنه يمكن اتخاذ نتائج تطبيق هذا الأسلوب كقاعدة قوية لتدعيم عملية تخطيط التكاليف والأرباح لفترات مقبلة.

٧-بالرغم من النجاح الذي حققه أسلوب سيجما ستة فى كثير من المجالات، إلا أن عدد الدراسات التطبيقية لهذا الأسلوب فى المجالات المحاسبية المختلفة مازال محدوداً. وقد تفرض التطورات المتلاحقة فى بيئة الأعمال العالمي، اللجوء إلى سيجما ستة كأحد أهم الأساليب التى أثبتت فعاليتها وأخذت فى إعتبارها المتغيرات الحديثة الناتجة عن هذه التطورات.

٨-يعتبر تحسين أداء الإجراءات المطبقة للنظام المحاسبي من أهم المجالات التى يمكن أن تستفيد من مزايا تطبيق أسلوب سيجما ستة. فالممارسات والخطوات الإجرائية المحاسبية تتضمن العديد من المتغيرات التى تؤثر فى سلوك الأطراف المختلفة المتعلقة بالمنشأة. الأمر الذي يستلزم استخدام أساليب حديثة أثبتت تفوقها، وقادرة على التعامل مع هذا الكم من المتغيرات. ويتضمن أسلوب سيجما ستة– كما سبق القول – مجموعة من المتغيرات الحيوية التي تؤثر على مجموعة من المتغيرات التابعة المستهدفة من عملية التحسين. وبذلك، يمكن اعتبار هذا المجال أرضاً خصبة لانتشار استخدام أسلوب سيجما ستة بكفاءة وفعالية.

٩-أثبتت المجهودات العلمية السابقة فعالية تطبيق أسلوب سيجما ستة داخل القطاعات المختلفة. حيث أفصحت التقارير الإدارية والحسابات والقوائم المالية – فى الدراسات التى تم عرضها سابقاً – عن تفوّق هذا الأسلوب فى كل من القطاع الصناعى [٤] والتجارى [٥] والخدمى [٦] والمالى [٧].

وجدير بالذكر، أن النجاح الفعال لأسلوب سيجما ستة فى أى مجال يحتاج إلى مجموعة من المقومات أو عوامل النجاح، يمكن ذكر أهمها فيما يلى: (Six ,----: Sigma, 2004, p.3), (Lobo, B., 2006, pp. 1-4)

- إتاحة القيادة الإدارية العليا مناخاً يسمح بإجراء



تطويرات مستمرة.

- نظام إدارى يهتم بمتطلبات العملاء.
- نظام مستمر للتعلم والتدريب.
- نظام للموارد البشرية، والإتصال الدائم بين المديرين والمشرفين والعاملين.
- نظام معلومات جيد يتضمن جمع ودراسة وتقييم معلومات عن السوق والشركات المنافسة.
- نظام فعال خاص بإختيار الموردين طبقاً لنواحى الجودة.

وعلى ذلك، ترى الباحثة أن مواصلة نجاح أسلوب سيجما ستة يتطلب وجود قوة دافعة تتمثل فى توافر مناخ من التيقظ والترقب المستمر إلى التغيرات فى متطلبات وإحتياجات العملاء، كما يحتاج إلى مرونة وتواصل بين جميع المستويات التنظيمية، وتوفيق بين كل من القيادة الإدارية، وإستراتيجية المنشأة، والتكنولوجيا المتاحة، والموارد البشرية.

٨ ملخص ونتائج وتوصيات البحث

تعرض هذه الجزئية ملخص البحث وأهم النتائج التى تم التوصل إليها، ثم بعض التوصيات المقترحة فى ضوء هذه النتائج.

١/٨ ملخص ونتائج البحث

يعتبر أسلوب سيجما ستة من أهم الأساليب التى ظهرت حديثاً لتساعد المنشآت على تحسين أدائها والوصول إلى درجة قريبة من التميز والكمال. وقد إستهدف هذا البحث دراسة مدى إمكانية إستخدام هذا الأسلوب لتحسين أداء الممارسات الفنية والتطبيق العملى للخطوات الإجرائية للنظام المحاسبى، وذلك لضمان كفاية وسلامة هذه الإجراءات، مما ينعكس على تدعيم قدرة المنشآت على إتخاذ قرارات رشيدة مبنية على قاعدة بيانات سليمة وموثوق بها، وبالتالى عدم إهدار الموارد المتاحة لديها ،والسعى نحو إستثمار هذه الموارد فى التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وكسب ولاء العملاء، والإستئثار بحصة سوقية أكبر، وزيادة الأرباح وقوة المركز التنافسى.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف، بدأ البحث بعرض لماهية أسلوب سيجما ستة، من خلال تناول بداية نشأته والتطور التاريخى لإنتشار إستخدامه، ثم التعريف به، وبالعناصر الأساسية التى يرتكز عليها، ثم خطوات تطبيقه ومزاياه. أيضاً قدم البحث عرض وتقييم لأهم المجهودات السابقة التى قامت بتطبيق سيجما ستة لمعالجة بعض المشاكل الناتجة عن القصور فى تطبيق إجراءات النظام المحاسبى. وقد توصلت الباحثة إلى بعض النتائج التى يمكن عرضها على النحو التالى :

- لا يعتبر أسلوب سيجما ستة أسلوباً جديداً، ولكنه يعد تطويراً لمنظومة إدارة الجودة الشاملة، ونتيجه لجهود متواصلة ومدروسة للتحسين المستمر، من أجل تحقيق نتائج أفضل للمنشأة مقارنةً بمستويات أداء المنشآت المنافسة.
- يمكن إعتبار أسلوب سيجما ستة إستراتيجية شاملة تعمل على الإرتقاء بمستويات الجودة وتطوير تصرفات وثقافة المنشأة بأكملها، لتحقيق درجة التفوق بين المنشآت المنافسة.
- تعتبر خطوات تطبيق أسلوب سيجما ستة منهجية قوية لتدعيم عملية الرقابة وتقييم الأداء. كما أنها تضمن حدوث وإستمرار التحسين والتطوير، مما ينعكس على نجاح المنشأة وتفوقها وتحقيق أهدافها.
- من أهم المزايا التى يختص بها أسلوب سيجما ستة أنه يهتم بالتوجهات الأساسية للجودة من وجهة نظر العميل، كما يركز على الأثر النهائى للتطبيق، ويسعى للتكامل بين تحسين عمليات المنشأة ومواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يتضمن





منهجية التحسين الشاملة DMAIC التى أثبتت فعاليتها وتأثيرها الإيجابى فى رفع مستوى العمليات التى طُبقت عليها.

- أثبتت نتائج الدراسات والمجهودات السابقة إمكانية إستخدام أسلوب سيجما ستة فى حل المشاكل الناتجة عن القصور فى الممارسات الفنية أو التطبيق العملى للخطوات الإجرائية للنظام المحاسبى.
- أثبتت الدراسات أن القصور فى تطبيق النظام المحاسبى هو مسبب جوهرى للتكلفة، الأمر الذى يجعل من اللجوء إلى أسلوب سيجما ستة لتحسين أداء هذه الإجراءات، القرار الرشيد الذى يدعم فكرة أن إرتفاع مستوى الجودة هو الوجه الآخر لتخفيض التكاليف، مما يعزز الفهم المتعمق لعلاقات السبب والأثر بين الجودة والتكلفة والربحية.
- تشير نتائج الدراسات إلى فعالية أسلوب سيجما ستة فى مجال الرقابة وتقييم الأداء، حيث يعمل على التخلص الحالى والمستقبلى من حدوث قصور فى الممارسات والإجراءات المحاسبية، مما يعزز الأهداف الرقابية على المدى الطويل.
- بالرغم من النجاح الذى حققه أسلوب سيجما ستة فى كثير من المجالات، إلا أن عدد الدراسات التطبيقية لهذا الأسلوب فى المجالات المحاسبية المختلفة مازال محدوداً.
- أثبتت المجهودات السابقة فعالية تطبيق أسلوب سيجما ستة داخل القطاعات المختلفة. حيث أشارت التقارير والقوائم المالية إلى تفوقه فى كل من القطاع الصناعى والتجارى والخدمى والمالى.

٢/٨ توصيات البحث

يمكن تقسيم توصيات البحث إلى مجموعة من التوصيات العامة، وإقتراحات بإجراء بعض البحوث المستقبلية.

١/٢/٨ توصيات عامة

بناء على النتائج التى تم التوصل إليها، توصى الباحثة بما يلى:

- ضرورة لفت إنتباه المحاسبين بالمنشآت المصرية إلى أهمية إستخدام مفاهيم سيجما ستة لتحسين جودة أداء الممارسات والإجراءات المحاسبية، مع التأهيل العلمى والعملى لهم فى هذا المجال، وذلك لضمان كفاية وسلامة هذه الإجراءات، وتحقيق كفاءتها وفعاليتها.
- ضرورة إدراك العاملين لأهمية التحسين المستمر للجودة. وأن هذا التحسين هو مسئولية مشتركة بين جميع أفراد المنشأة، وربط هذا الإتجاه بنظام حوافز يتسم بالجدية ويدعم هذه التوجهات، بحيث تسود روح المنافسة الإيجابية والرغبة فى الإبداع والإبتكار.
- ضرورة إهتمام المنشآت بإدارة تكاليف الدورات التدريبية بمزيد من الكفاءة والفعالية، وإنشاء وتطوير بيئة تعلم مستمر على مستوى جميع المستويات الإدارية، وذلك من أجل تنمية قدرات العاملين والتأهيل المتواصل لهم للمشاركة فى عمليات التحسين والتطوير.
- أهمية تدعيم المنشآت المصرية لإنشاء نظام معلومات محاسبى قوى، يتضمن جميع البيانات والإحصاءات والتقارير الخاصة بالإدارات المختلفة، مع التحديث المستمر لهذا النظام، وتضمينه وسائل فعالة للإتصال بين العاملين وتسهيل إنتقال المعلومات على المستوى الرأسى والأفقى. ويكون هذا النظام هو الأساس للرقابة وتقييم الأداء والإنطلاق إلى عمليات التحسين، وتوثيق والإحتفاظ بنتائج هذه العمليات، لإمكانية إستكمال مجهودات



تحسين أخرى.

- تنمية إتجاهات المديرين نحو التحسين المستمر للجودة، والمحاولات المتواصلة لتلبية الإحتياجات والمتطلبات المتغيرة للعملاء، وذلك إنطلاقاً من أن هذا الإتجاه له تأثيره المباشر على تخفيض التكاليف وكسب ولاء العملاء وزيادة الأرباح وتدعيم المركز التنافسى للمنشآت المصرية فى الأسواق المحلية والعالمية.
- تشجيع المنشآت المصرية – وخاصةً الحكومية – على نشر ثقافة سيجما ستة، والعمل على زيادة الوعى بأهميتها، والآثار الإيجابية لتطبيقها. حيث يساهم ذلك مساهمة فعالة فى تغيير سلوك وثقافة الجيل الحالى، وتأسيس أجيال مستقبلية لديها الوعى الكامل بفكر هذا الأسلوب، وبأن التميز والتفوق هو السمة الطبيعية لأداء الأعمال.

٢/٢/٨ اقتراحات بأبحاث مستقبلية

تعتقد الباحثة أن مجال سيجما ستة مازال خصباً لإجراء العديد من الإسهامات البحثية المستقبلية. فعلى سبيل المثال، يمكن القيام بالمجهودات الآتية:

- التوسع فى التطبيق العملى لأسلوب سيجما ستة من أجل تحسين أداء مزيد من العمليات والإجراءات المحاسبية التى يمكن أن يكون لهذا الأسلوب دوراً فعالاً فى تخفيض تكاليفها، وتحقيق كفاءتها وفعاليتها، وزيادة جودة أدائها، مما ينعكس على إنخفاض التكاليف الإجمالية وإرتفاع الأرباح. وبذلك تقترح الباحثة الإتجاه نحو إستخدام هذا الأسلوب لتحقيق ما يلى:
  - تخفيض الدورة الزمنية لإقفال الدفاتر المحاسبية.
  - تحسين عمليات سداد مستحقات الموردين.
  - تحسين الدورة الزمنية الخاصة بأوامر المبيعات النقدية.
  - تخفيض تكاليف المعاملات المالية التى تتم إلكترونياً.
  - تخفيض الدورة الزمنية لدراسة مدى أحقية عملاء البيع الآجل للإئتمان.
  - تخفيض وقت تصميم منتج أو خدمة.
  - تخفيض تكاليف إستثمارات المنشأة فى تكنولوجيا جديدة.
  - تخفيض الأخطاء فى مرحلة تصميم أو تطوير منتج.
  - تخفيض الأخطاء المتعلقة بأوامر المبيعات.
  - تحسين دقة التنبؤ.
  - تحسين عمليات إدارة النقدية.
  - تخفيض عدد العملاء الغير مستقرين مالياً من أجل خفض مخاطر عدم السداد إلى أدنى حد ممكن.
  - تخفيض تكاليف إحلال وتجديد أصول المنشأة.
  - تخفيض زمن الإنتاج.
  - تخفيض تكاليف الجودة الخاصة بإختبار وفحص المنتج.
  - تحسين كفاءة تكاليف التدريب.
  - تخفيض الدورة الزمنية لتسوية الخلافات بين المنشأة والأطراف الخارجية.
- إجراء دراسات تهدف إلى التكامل بين أسلوب سيجما ستة وبعض أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، مثل أسلوب نظام الإنتاج فى الوقت المحدد (JIT) .

الهوامش

(1) من أهم أساليب التحسين التى جاءت نتيجة تضافر جهود الأكاديميين والممارسين في كل من المجال المحاسبي والإداري: إعادة هندسة العمليات Re-engineering، والمقارنة المرجعية Benchmarking، وتحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis، وأسلوب التكلفة المستهدفة Target Cost.




وقد برزت إسهامات هذه الأساليب من خلال ما قدمته في مجالات الرقابة وتقييم الأداء وخفض التكلفة وتخطيط الأرباح.

(2) Defects per Million Opportunities.

(3) سوف تركز الباحثة على عرض خطوات تطبيق منهج DMAIC، حيث اعتمدت معظم التطبيقات العملية لسيجما ستة على هذا المنهج. وسوف يتضح ذلك من خلال الدراسات التي سيتم تناولها فى القسم السابع من البحث.

(4) See: (----, Six Sigma Success, 2002), (Hernandez, D., 2004), (Elliott, N., Aug. 2004), (----, Six Sigma Case Study for External Failure Analysis, 2006).

(5) See: (---, Crystal Ball Six Sigma Case Study, 2004), (Elliott, N., April 2004), (---, Driving Six Sigma Success, 2005).

(6) See: (Arthur, J., 2006), (Goyal, N., 2006).

(7) See: (Castaline, E., Kneisley, T. and Wilson, S., 2006).

قائمة المراجع

1. BOOKS

- Harry, M.J. and Lawson, R., "Six Sigma Producibility Analysis and Process Characterization", Motorola University Press, New York, 2002.
- Pyzdek, T., "The Six Sigma Project Planner: A Step-by-Step Guide to Leading a Six Sigma Project Through DMAIC", McGraw-Hill, New York, 2003.
- Snee, R.D., "Leading Six Sigma: A Step by Step Guide Based on Experience with GE and Other Six Sigma Companies", Pearson Education, Boston, 2002.
- Yang, K., "Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development", McGraw-Hill, New York, 2002.

2. INTERNET

- ---------, Building a Six Sigma Organization, Cite-HR, Human Resource Management Network, 2002. http://www.citehr.com.
- ---------, Cost of Quality and Six Sigma, Process Quality Associates Inc., 2005.

  http://www.pqa.net.
- ---------, Crystal Ball Six Sigma Case Study (DMAIC), Crystal Ball Professional Edition, 2004. www.onesixsigma.com.
- ---------, Driving Six Sigma Success: Case Study, Interaction Associates Equips, 2005.

  www.interactionassociates.com.
- ---------, Evaluating Quality Costs & ROI for Quality Improvement Initiatives, Omni Tech International, Ltd., 2005.

  http://www.omnitechintl.com.
- ---------, GE's Evolution Towards Quality, GE, 2004. http://www.ge.com.
- ---------, Key Elements of Quality, GE, 2004. http://www.ge.com.
- ---------, Lean Thinking, Value Analysis and Six Sigma: Cost Reduction Structured for Market Growth, Brecker Associates, Inc., 2003. http://www.brecker.com.
- ---------, Making Customers Feel Six Sigma Quality, GE, 2004. http://www.ge.com.
- ---------, mbd Six Sigma, Management by Design, Washington, 2004. http://www.mbd.cc.
- ---------, Mulbury Six Sigma, Mulbury Consulting Ltd., 2004. www.eurosixsigma.com.
- ---------, Performance Improvement for Organizations, Amplios Consultants, 2003. http://www.amplios.com.
- ---------, Process Management and Process Oriented Improvement Programs, Leads School of Business, 2004.

  http://leads-faculty.colorado.edu.
- ---------, Six Sigma ~ Six Sigma Methodology, Six Sigma Scotland Ltd., Jan. 2006.

  http://www.sixsigmatips.com.
- ---------, Six Sigma Champion Training, Center for Business Excellence, College of Business University of St.Thomas, 2004.

  http://www.stthomas.edu.
- ---------, Six Sigma Definition-What is Six Sigma?, Six Sigma Tutorial, 2004.

  http://sixsigmatutorial.com.
- ---------, Six Sigma Performance Improvement, Omni Tech International, Ltd., 2006.

  http://www.omnitechintl.com.
- ---------, Six Sigma Study for External Failure Analysis, OMNEX: Driving Worldwide Business Excellence, Omnex Inc., USA, 2006. http://www.omnex.com.



- Gack, G.A., Is Six Sigma for Real? Question Deserves Solid Answers. iSixSigma LLC., 2006. http://software.isixsigma.com.
- Gaw, B., 8-Basics of Six Sigma: Six Sigma Simplified, Business Basics, LLC., 2003.

  http://www.businessbasics.com.
- Goyal, N., Six Sigma Case Study: Converting Paper to Electronic Documents, iSixSigma LLC., 2006. http://www.isixsigma.com.
- Hernandez, D., Six Sigma Case Study: Using Marketing for Six Sigma to Capture a Electronic Application, Sigma Breakthrough Technologies, Inc., SBTI, 2004.

  http://www.sbtionline.com.
- Lobo, B., Deployment Focus: Certification or Project Benefits?, iSixSigma LLC, 2006.

  http://www.isixsigma.com.
- McGuigan, B., What is Six Sigma?, Wise Geek, 2006. http://www.wisegeek.com.
- Quality Management Center, You Have Found What Many Managers Believe are the Fastest, Easiest, Most Effective, Most Affordable Cost of Quality Models Available Today, Orient Point Consulting LLC, 2005.

  http://orientpoint.com.
- Rigby, D., Management Tools-Six Sigma, Bain & Company, 2005. http://www.bain.com.
- Sadagopan, P., Devadasan, S.R. and Goyal, S.K., Three Six Sigma Transitions and Organisational Preparedness Exercise-Today's Imperatives for Tomorrow's Success, International Journal Six Sigma and Competitive Advantage, Inderscience Enterprises Ltd., Vol.1, No. 2, 2005.

  http://www.inderscience.com.
- Snee, R.D., Six Sigma: The Evolution of 100 years of Business Improvement Methodology, International Journal Six Sigma and Competitive Advantage, Inderscience Enterprises Ltd., Vol. 1, No. 1, 2004.

  http://www.inderscience.com.
- Waxer, C., Six Sigma Costs and Savings, iSixSigma LLC, 2005.

  http://www.isixsigma.com.
- Waxer, C., Six Sigma Organizational Architecture, iSixSigma LLC, 2006.

  http://www.isixsigma.com.
- ---------, Six Sigma Success: Six Sigma Case Study, Six Sigma Qualtec, Newsmakers, 2002. http://www.ssqi.com.
- ---------, Six Sigma, Driving Production Efficiency, 2005. http://www.oee.uk.com.
- ---------, Six Sigma, Process Quality Associates Inc., 2004. http://www.pqa.net.
- ---------, Six Sigma, TQM and Value Analysis: Better Results, Faster, Brecker Associates, Inc., 2001. http://www.brecker.com.
- ---------, Six Sigma-What is Six Sigma?, iSixSigma LLC, 2006.

  http://www.isixsigma.com.
- ---------, The Evolution of Six Sigma, Process Quality Associates Inc. 2005.

  http://www.pqa.net.
- ---------, What is Six Sigma? Six Sigma Certification?, Six Sigma Training & Certification, 2005. http://www.6sigma.us.
- ---------, What's Hot, Six Sigma: The Project Team's Perspective, PS21 Office, Prime Minister's Office, 2001.

  http://www.ps21.gov.sg.
- Arthur, J., Mail House Case Study, Know-Wareman International Inc., 2006.

  http://www.qimacros.com.
- Carey, B., Comparing and Blending ISO 9000 and Lean Six Sigma, iSixSigma LCC., 2006. http://finance.isixsigma.com.
- Carnell, M. and Shank, S., The Champion's Role In Successful Six Sigma Deployments, iSixSigma LLC, 2005.

  http://www.isixsigma.com.
- Castaline, E., Kneisley, T. and Wilson, S., Check Imaging Improvements with Six Sigma, iSixSigma LLC., 2006.

  http://finance.isixsigma.com.
- Chaki, A., Three Steps to Successful Six Sigma Project Selections, iSixSigma LLC., 2006.

  http://www.isixsigma.com.
- Elliott, N., Accounts Receivable Case Study, Advanced Integrated Technologies Group, AIT Group Inc., April 2004. http://www.isssp.com.
- Elliott, N., Payroll Case Study, Advanced Integrated Technologies Group, AIT Group Inc., Aug. 2004. http://www.isssp.com.



Allocation for costs of Joint Products, Byproducts, Scrap, Rework, and Spoilage

Mahmoud T. A. El Ghazaly
American University in Cairo

Abstract:

This paper outlines the problem of cost allocation to joint products, byproducts, rework, spoilage, and scrap. It briefs the various methods that are used to spread over the joint costs between joint products, byproducts, rework, spoilage, and scrap. The paper also discusses when it is preferred to use one method instead of another. Finally it concluded that it is vital to refine the joint costs allocation systems to rationalize the decision-making process.

Introduction:

One of the continuing unsolved problems of accounting is that of joint costs of production. For their part, economists have been quick to point out that, in many cases, cost allocations to joint products are arbitrary and thus unjustified. Accountants have done much effort to define joint products, major products, co-products, minor products, byproducts, and scrap, waste, spoiled or defective products.

Companies may produce two or more products simultaneously in the same process or processes. As global competition intensifies, companies are producing an increasing variety of products and services. They are finding that producing different products and services places varying demands on their resources.

The need to measure more accurately how different products and services use resources, has led companies to refine their costing systems. As a result successful companies pay more attention to avoid over or under costing. Companies do more efforts to avoid product-cost cross-subsidization which might lead to either loosing market share or incurring actual loss.

Joint Products, Byproducts, Scrap, Rework, and Spoilage defined:

Joint products are produced as a direct result of the strategic planning process of the company. These products are considered to be of major importance to the company and, therefore, represent a significant focus for management, accounting, and financial reporting. The accounting allocation methods are discussed later in this paper.

Byproducts emerge from a common process along with primary products but are not considered to be important or valuable enough to be a major focus of management. Two methods for accounting for byproducts can be followed, byproducts recognized at time production is completed in the financial statements as (NRV) or revenues are not recognized until sale of the byproduct occurs.

Scrap on the other part is the waste or the residual pieces / parts of the material used in the production process. It is the material left over when making a product and has low sales value compared with the sales value of the product. Examples are short lengths from woodworking operations, edges from plastic modeling operations, and frayed cloth and end cuts from suit-making operations. Scrap has no cost and hence it can be considered as revenue that should reduce the cost of either a specific job or the manufacturing



overhead in common when sold.

Rework is units of production that do not meet the standards required by customers for finished units that are subsequently repaired and sold as acceptable finished units. It is units of production that are inspected, determined to be unacceptable, repaired, and sold as acceptable finished goods. It can be distinguished as normal rework attributable to a specific job, normal rework common to all jobs, and abnormal rework.

Normal rework cost attributable to a specific job are charged to that job, when normal rework is common to all jobs, the costs are charged to manufacturing overhead and spread, through overhead allocation, over all jobs. As for abnormal rework the costs are charged to a loss account. The abovementioned classification is vital for rationalizing the decision-making process.

Spoilage is units of production- whether fully or partially completed- that do not meet the standards required by customers for good units that are discarded or sold for reduced prices. Spoilage may be normal spoilage or abnormal spoilage, normal spoilage is inherent in a particular production process that arises even under efficient operating conditions. Costs of normal spoilage are typically included as a component of the costs of good units manufactured and the logic for this treatment is that good units can not be made without also making some units that are spoiled. Normal spoilage rates are computed by dividing units of normal spoilage by total good units completed, not total actual units started in production because normal spoilage is the spoilage related to the good units produced.

Abnormal spoilage, on the other hand is spoilage that would not arise under efficient operating conditions. It is not inherent in a particular production process. Abnormal spoilage is usually regarded as avoidable and controllable. Line operators and other plant personnel can generally decrease or eliminate abnormal spoilage by identifying reasons for machine breakdowns, accidents, and the like, and taking steps to prevent their recurrence.

To highlight the effect of abnormal spoilage costs, companies calculate the units of abnormal spoilage and the cost of abnormal spoilage in a loss from abnormal spoilage account, which appears as a separate line item in the income statement.

Why joint costs should be allocated to individual products?

There are some reasons that require joint costs to be allocated to individual products:

(1) To reimburse cost incurred under contracts for companies that have few of their services or products reimbursed under cost-plus contracts with government agency for example.

(2) To compute and calculate inventorial costs and cost of goods sold for internal reporting purposes. These reports affect evaluation of division managers' performance and thus are used in division profitability analysis.

(3) Also inventorial costs and cost of goods sold are used for financial accounting purposes and reporting purposes for income tax authorities.

(4) To regulate rates for one or more of the jointly produced products or services that is subject to price regulation.

(5) As a basis for settlement insurance claims such as damage claims made on the basis of cost information by businesses having joint products, main products, or byproducts.

Methods used to allocate joint costs

The following problem involves the case of a manufacturer of soy- bean oil principally. Assume that the relationship between the market value of oil and meal remains fairly constant-ranging, say, between ratios of 80-20 and 50-50, over a period of several years, for each 60 pounds of raw material placed in the productive process. Management has instituted the policy of treating these two commodities as joint products and of allocating the joint costs between oil and meal, for the purpose of calculating the amount of profit (or loss) on each of these two items. The problem then becomes one of accounting for the distribution of joint costs.

There are mainly two approaches to allocate joint costs

(1) Market Based Methods.

- ***Sales value at split-off point.***

The sales value at split-off point method allocates joint costs to joint products on the basis of the relative total sales value at the split-off point of the total production of these products during the accounting period. It is clear that this method follows the benefits-received criterion of cost allocation (costs are allocated to products in proportion to their expected revenues).

As such this method is simple, straightforward, and intuitive. To apply this method, a company needs the market selling prices for all products at the split-off point. This method considers market factors by recognizing that joint or primary products produced from a joint or common process have different values. Market factors affect both the selling price of soy-beans and the decision to purchase and crush soy-beans into meal and oil.

Consequently, joint products with higher sales value are allocated relatively more joint cost than joint products with lower sales values. The value at split-off point method takes into consideration market factors when valuing the various joint or primary products produced from a common or joint process. In some cases, one or more of the joint (primary) products produced may not be salable at the split-off point but must be processed further before a sales value is available.

Using the value at split-off point method, we can substitute the estimated sales value for the actual sales value at split-off point. The estimated sales value at split-off point is found by computing the total sales value of a joint (primary) product at the point closest to the split-off point and then subtracting the appropriate further processing cost from this total. This modified approach accommodates situations where sales values are not available at the split-off point. However it does not properly recognize the value added by the further processing cost.

As a general rule, adding cost to a product also adds value, in turn increasing its selling price. The greater the further processing cost is for a joint (primary) product, the more the final selling price is a result of that further processing cost. The result is that the estimated value at the split-off point, for those products that have significant further processing costs, is overstated by the gross profit associated with the further process cost. This weakness can be overcome by using the net estimated total sales value at the split-off point. This is computed by subtracting both the further cost and the gross profit associated with the further processing cost from the sales value closest to the split-off point.

- ***Net realizable value (NRV) method.***

Products may be processed beyond the split-off point in many cases to bring these products to a marketable form or to increase their value above their selling price at the split-off point. The net realizable value




(NRV) method allocates joint costs to joint production on the basis of the relative NRV (The final sales value minus the separable costs) of the total production of the joint products during the accounting period.

This method is typically used in preference to sales value at split-off method only when we do not know the market selling prices for one or more products at split-off.

The NRV method is often implemented using simplifying assumptions. Thus if the selling prices of joint products vary frequently, a given set of selling prices may be consistently used throughout the accounting period. Since the sales value at split-off point method does not require knowledge of the processing steps beyond the split-off point, it is less complex than the NRV method simply because market prices may only be available after processing occurs beyond the split-off point.

- ***Constant gross-margin percentage NRV method.***

This method allocates joint costs to joint products in such a way that the overall gross-margin percentage is identical for the individual products. The constant gross-margin percentage NRV method takes account of profits earned either before or after the spli-off point when allocating the joint costs unlike the sale value at split-off method and the NRV methods.

(2) Physical Measures such as the weight, length, or volume.

The physical-measure method allocates joint costs to joint products on the basis of the relative weight, volume, or other physical measure at the split-off point of the total production of these products during the accounting period.

Under the benefits received criterion, the physical-measure method is less preferred than the sales value at split-off method because it has no relationship to the revenue producing power of the individual products.

Which method is preferred? Why?

The sales value at split-off point method is the most reliable method if it is available for some reasons:

(1) It has a meaningful basis for joint cost allocation which is revenues.

(2) The sales value at split-off method is straight forward and simple to apply.

(3) It measures the value of the joint product immediately at the end of the joint process.

(4) This method does not require information on the processing steps after split-off point, if there is further processing.

The NRV method assumes that all markup or profit margin is attributable to the joint process not to the separable costs. NRV can be used when selling prices at split-off are not available. Thus this method tries to approximate the sales value at split-off point by subtracting separable costs incurred after the split-off point on each product from selling prices.

The constant gross-margin percentage method is easy to implement. This method avoids the complexities in NRV method since it assumes that all products have the same ratio of cost to sales value.

The physical measures method can be used in rate regulation. However there are difficulties in using this method for other decisions.

Conclusion

One must finally conclude that the problem of allocating joint costs *per se* is not that easy from a theoretical point of view. It is impossible to determine what costs should be matched against the income resulting from the manufacture of by-

products and joint products. Procedures for allocating joint costs are based on certain standards of reasonableness; and the results are justified in the light of present-day market values, productive technology, and business experience.

The techniques for allocation of joint costs must be improved; otherwise, the conclusions obtained from various methods of joint cost distribution have no foundation of proof and consequently will affect the decision-making process rationality. Accountants will then have to resort to the basic criterion of all successful business enterprise, namely, that total revenue of the organization-in the long run- must cover the total costs of production.

References:

(1) Balachandran, B. and Ramakrishnan, R., " ***Joint Cost Allocation: A Unified Approach***," The Accounting Review (January 1981) p.85.

(2) Cheatham, C. and Green, M., " ***Teaching Accounting for Byproducts***," Management Accounting (Spring 1988) p.14.

(3) David J. Williams; John O.S. Kennedy, "***A Unique Procedure for Allocating Joint Costs from a Production Process*** " Journal of Accounting Research, Vol. 21, No2 (Autumn, 1983).

(4) Gerald H. Lawson, " ***Joint Cost Analysis as an Aid to Management-A Further Note***" , The Accounting Review, Vol.32,No. 3 (Jul., 1957), pp.431-433.

(5) Harold G. Avery, "***Accounting for Joint Costs***" , The Accounting Review, Vol. 26, No. 2 (Apr., 1951), pp232-238.

(6) Lowenthal, F., " ***Multiple Split-off points***" Issues in Accounting Education, (Fall 1986) p.302.

(7) R.P.Manes; Vernon L. Smith , " ***Economic Joint Cost Theory and Accounting Practice***", The Accounting Review, Vol.40, No.1 (Jan., 1965),pp. 31-35.

(8) Stout, D. and Wygal, D.," ***Making Byproducts a Main Product of discussion: A Challenge to Accounting Educators***" Journal of Accounting Education (1989) p.219.



تطوير تقديم الخدمات بالوحدات المحلية من خلال توظيف الحكومة الإلكترونية بالتطبيق على محافظة الجيزة (*)

الباحثة
هويدا محمود إبراهيم أبو الغيط

مقدمة:

عرفت مصر تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية عميقة كما تشهد تغيرات عالمية متعددة أهمها التطور التكنولوجى والتقدم السريع فى مجالات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات . ولمسايرة ومواجهة هذه المتغيرات كان من الضرورى أن تعمل الحكومة المصرية على تشجيع الاستثمار وتطوير الخدمات العامة والتى تعتبر البنية الأساسية للتقدم الاقتصادى .

ومن هذا المنطلق تم وضع خطة مصرية للاستفادة من هذا التطور التكنولوجى السريع فى المعلومات والاتصالات فى مجال تقديم الخدمات العامة بحيث يمكن الحصول على الخدمة العامة وتراخيص إقامة المشروعات دون تعقيدات إدارية وفى أسرع وقت ممكن ، ومن هنا تبذل الحكومة المصرية جهوداً ملموسة فى تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية وتقديم الخدمات على الخط وعن بعد ، وقد تحققت بالفعل نتائج ملموسة فى مجال برنامج التوظيف الحكومى والاستعلام عن فاتورة التليفون والتعرف على شروط الحصول على بعض الخدمات العامة أو التصاريح أو الرخص، ورغم هذه الجهود لايزال إحساس المواطن العادى بها محدودا؛ نظرا لوجود عدد من العوائق تحول دون تفاعل المواطن مع تطبيقات الحكومة الالكترونية ، وقد أثار ذلك اهتمام الباحثة ..وتم إعداد هذه الدراسة لتتعرف على هذه المعوقات والمؤثرات التى تؤثر على عملية التطبيق .

مشكلة الدراسة:

تقدم الوحدات المحلية عدداً من الخدمات العامة التي تمس معيشة المواطن بشكل مباشر، كما سيتطلب إحداث التنمية الاقتصادية وتشجيع الاستثمار الخاص ضرورة قيام الوحدات المحلية بتوفير القدر المناسب من المرافق الأساسية والخدمات العامة فضلاً عن سهولة الحصول على التراخيص اللازمة لإقامة المشروعات والقضاء على كافة المعوقات التي تواجه المستثمر.

ونظراً لنجاح التجارب الأولى لتطبيق الحكومة الإلكترونية كمدخل لتطوير أجهزة الدولة وبصفة خاصة الأجهزة والوحدات الإدارية المحلية والملقى على عاتقها تقديم الخدمات العامة والتعامل مع المستثمرين إلا أن عدداً من الكتاب والباحثين يتساءلون عما إذا كانت الظروف والعوامل البيئية تتوافر في البيئة المصرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية ... وما هو مدى استعداد العاملين بالوحدات المحلية للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة ... ومدى تقبل المواطن ومتلقي الخدمات العامة لفكرة الحكومة الإلكترونية، وإلى أي حد يمكن للمواطن المصري التعامل مع تقنيات الاتصال الحديثة.

* رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة والمحلية، تحت إشراف أ.د. محمد ماهر الصواف عميد المعهد القومي للإدارة العليا الأسبق، بتاريخ ٢٠٠٥/٧/٧.



أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أن إصلاح الوحدات المحلية في مصر هو الطريق الأمثل لإصلاح الحياة الإدارية والظروف التنموية والأحوال المعيشية، فلاشك أن العناية بالإدارة المحلية، وتقنين أوضاعها وتنظيم أحوالها سوف يكون كفيلاً بالحد من الفساد وإهدار الموارد والحفاظ على الطاقات البشرية وتحقيق هدف التنمية المتكاملة.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على اتجاهات العاملين تجاه تطبيق الحكومة الإلكترونية.
٢. تحديد العوامل والمتطلبات الواجب توافرها لضمان نجاح عمليات التطبيق في الوحدات المحلية.
٣. التعرف على مدى تقبل المواطن واستعداداته للتعامل مع تقنيات الحكومة الإلكترونية بصفة خاصة على مستوى الوحدات المحلية.
٤. تحديد بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد على نجاح التطبيق.

فروض الدراسة:

يتضح من خلال عرض مشكلة الدراسة أن الدراسة تختبر الفروض التالية:

الفرض الأول:

يرتبط تحقيق أهداف نظم الحكومة الإلكترونية بمدى جودة النظم الإدارية والتنظيمية المطبقة في الوحدات المحلية.

الفرض الثاني:

يستلزم لتحقيق المراحل المتقدمة للحكومة الإلكترونية بالنسبة للخدمات المحلية، توافر البيئة الأساسية بالقدر الكافي.

الفرض الثالث:

أن تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية المتعلقة بتسهيل وسرعة الحصول على الخدمة المحلية يرتبط بإزالة التعقيدات التي تفرضها القواعد المنظمة للحصول على الخدمة.

الفرض الرابع:

إن نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية يرتبط بتوافر عدد من المعطيات والعوامل التي تساعد على تهيئة المواطنين طالبي الخدمة من الوحدات المحلية للتعامل والاستفادة من وسائل التقنية الحديثة.

الفرض الخامس:

يتوقف تفعيل الحكومة الإلكترونية بمدى تقبل واستعداد المواطنين التعامل مع مركز الخدمة الوسيطة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي قام على دراسة نظرية، ودراسة ميدانية كما يلي:

أ- الدراسة النظرية:

اعتمدت الدراسة النظرية على مراجعة الدراسات السابقة والكتب والمواد المتاحة للتعرف على المفاهيم الأساسية للحكومة الإلكترونية.

ب- الدراسة الميدانية:

إجراء دراسة ميدانية للنظام الحالي في الوحدات المحلية (الأحياء) محل الدراسة لتقصي المعلومات اللازمة للتطبيق الواقعي للمفاهيم الأساسية للحكومة الإلكترونية.

خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول:

يتضمن مفهوم الإصلاح الإداري في مصر، وأهدافه ومشاكله، والجهود المبذولة في مجال الإصلاح الإداري ومدى الإستفادة من تجارب بعض الدول في هذا المجال، والأخذ بمفهوم الحكومة الإلكترونية التي أعتبرت إحدى محاور الاصلاح الإداري في وقتنا الحالي.

الفصل الثاني:

يتضمن أثر المتغيرات التكنولوجية المعاصرة في نشأة مفهوم التجارة الإلكترونية، والذي أدى بدوره إلى ظهور مصطلح الحكومة الإلكترونية، كما يتعرض هذا الفصل إلى مناقشة المراحل المختلفة والآليات اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

الفصل الثالث:

يتضمن الرؤية المصرية لمجتمع المعلومات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية في مصر، وخاصة في الوحدات المحلية، كما يتناول العقبات التي تواجه التطبيق بالدراسة والتحليل.





نتائج الدراسة:

١. اتضح من خلال الدراسة الميدانية النقص الواضح في الموارد المالية المخصصة للتدريب التقني للعاملين وعدم اقتناع العاملين والقيادات بأهمية التدريب بشكل عام بسبب تفضيلهم الأساليب الحالية للأداء.
٢. عدم الرضا عن نظام الأجور لعدم تناسبه مع مستوى الأسعار وأعباء المعيشة بالإضافة إلى أن نظام الحوافز الحالي لايشجع العاملين على تحسين الأداء.
٣. عدم توافر العناصر التكنولوجية الأساسية الواجب توافرها للتطبيق السليم للحكومة الإلكترونية في الأحياء محل الدراسة مع عدم وجود مواقع للأحياء على شبكة الانترنت أو عنوناً للبريد الإلكتروني كما أن نظام السداد الإلكتروني مازال محل دراسة ولم يحسم بعد.
٤. غياب الإطار القانوني الذي يضمن الحفاظ على سرية البيانات وتأمينها وكذلك عدم وجود قانون خاص بتوثيق المستندات إلكترونياً، أيضاً لم يتم إلى الآن تفعيل القانون الخاص بالتوقيع الإلكتروني.
٥. إجراءات العمل وشروط الحصول على الخدمة مازالت تتسم بالتعقيد وتستغرق وقتاً طويلاً لإنهاء الخدمة.
٦. عدم توافر المعطيات والعوامل التي تساعد على تهيئة المواطنين طالبي الخدمة من الوحدات المحلية للتعامل والاستفادة من وسائل التقنية الحديثة، وذلك لعدم توافر أجهزة الحاسبات الشخصية لدى الغالبية العظمى ومن ثم فهم غير ملمين بالتعامل مع الحاسبات أو شبكة الانترنت.
٧. تخوف المواطنين من ارتفاع التكلفة أو استغلال بياناتهم الشخصية استغلالاً ضاراً لهم، كما أن أغلبهم لا يثقون في استخدام بطاقات الائتمان وغير ملمين بقانون التوقيع الإلكتروني.

توصيات الدراسة:

١. ضرورة تبني النظام السياسي للأخذ بمراحل الحكومة الإلكترونية المتعددة وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لها فضلاً عن الإطار القانوني المناسب.
٢. التوسع في فتح فرص التدريب التقني للشباب وزيادة وعي المواطنين بالاستخدامات والمنافع التي تنطوي عليها تقنية المعلومات، وذلك من خلال تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في توسعة نطاق البنية الأساسية وتوفير كل ما يلزم من خدمات مرتبطة بذلك.
٣. ضرورة تحديد الأولويات لتطبيق الحكومة الإلكترونية بمعنى اختيار عدد من المنظمات الحكومية المرحلية تطبق فيها كافة المراحل ثم يتم الانتقال إلى منظمات أخرى.
٤. العمل على إنشاء شبكات محلية بين الجهات الحكومية المتعددة وتوحيد جهة التعامل بحيث تتولى هذه الجهة إنهاء جميع المعاملات مع الجهات الأخرى إلكترونياً وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الحكومة الإلكترونية.
٥. لابد من إجراء تعديلات ضرورية في النظم الإدارية للقضاء على التعقيدات والكم المبالغ فيه من الاجراءات التي لابد من إعادة هندستها حتى تتناسب مع النسق الإلكتروني.
٦. لابد من إعادة النظر في التشريعات والقوانين المنظمة لتقديم الخدمات بالوحدات المحلية والعمل على تحديثها لمواكبة التغيرات الجذرية في تقديم الخدمات بالشكل الجديد.
٧. يتطلب قانون التوقيع الإلكتروني اتخاذ إجراءات تأمين تكفل تفرده وسريته وتجعل من الصعب اختراقه وتقليده.
٨. لابد من إعادة النظر في سياسة الأجور والحوافز المطبقة في الوحدات المحلية لمنع صور التسيب والانحراف.
٩. لابد من حسن اختيار القيادات وتأهيلهم لتبني فكرة استخدام التقنية الحديثة في الوحدات المحلية لتحقيق الهدف من تطبيق الحكومة الإلكترونية.
١٠. ضرورة وجود نظام قانوني يجرم الأعمال غير المشروعة على الإنترنت ويعاقب مرتكبيها؛ حتى يشعر المواطن بالأمان والخصوصية عند التعامل مع هذه التقنية الحديثة.
١١. ضرورة الإعلان الكافي عن المقابل المادي لكل خدمة مؤداه في مراكز الخدمة علاوة على حسن اختيار العاملين بهذه المراكز لضمان عدم إساءة استخدام ما يملكوه من صلاحيات.
١٢. ضرورة بذل مزيد من الجهد في عمليات تطبيق الحكومة الإلكترونية دون إغفال المعايير المختلفة بجودة التطبيق حيث جاء ترتيب مصر بين الدول ٤٩ ولم تحقق سوى ٣٣% من درجات التقييم.





نموذج تطبيقي مقترح لتطوير نظم المعلومات التسويقية (بالتطبيق على قطاع الخدمات السياحية في ج.م.ع.) *

الباحثة
سحر أحمد نجاتي عبد الحميد

أولاً: تمهيد :

تعتبر السياحة في الوقت الحالي محركاً رئيسياً من محركات التنمية الاقتصادية في مصر، فهي مصدر دخل للعملات الحرة يؤثر إيجابياً على ميزان المدفوعات، ويؤثر على حجم العمالة، وعلى إعادة توزيع الدخل القومي داخل الدولة. كما إن لها آثاراً غير مباشرة مثل: الأثر المضاعف للدخل السياحي Multiplier Effect (التأثير على سوق بعض السلع الأخرى وعلى تنمية المرافق الأساسية)، والأثر المضاعف للاستثمار السياحي (جذب الاستثمارات المصرية والأجنبية).

فالسياحة أصبحت مصدراً أساسياً من مصادر موازنة المدفوعات تعتمد عليه الدولة. فتنمية السياحة في مصر أصبحت ضرورة اقتصادية ملحة، بما يستدعي وجود نظم معلومات تسويقية فعالة، حيث تلعب نظم المعلومات دوراً هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، خاصة مع ما يشهده العالم الآن من التحول نحو العولمة والاتجاه المتزايد نحو التحول إلى اقتصاد الخدمات، والعمل عن بُعد وغيرها من الظواهر، حيث تصبح المعلومات سلاحاً استراتيجياً يدعم بقاء المنظمات واستمرارها في السوق.

وتتطلب التنمية السياحية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات (IT) وخاصة الإنترنت التي زاد الاعتماد عليها في توصيل المنتَج السياحي مباشرة إلى المستهلك. فالدخول في مجال التجارة الإلكترونية يمكن المنظمة من البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، في ظل المتغيرات البيئية التي تتصف بالتغير السريع واشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلى وإنما أيضاً على المستوى الدولي. الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة معلومات فعّالة تلبى الاحتياجات المعلوماتية للمنظمات.

ثانياً: مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد الشركات السياحية المصرية لمزيج تسويقي يتلاءم مع استخدام التكنولوجيا الحديثة في التسويق (التجارة الإلكترونية) مع بناء نظم معلومات تسويقية فعالة.

ثالثاً: أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من فكرة انتشار التجارة الإلكترونية من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها السوق العالمي من التحول نحو العولمة والتحول إلي اقتصاد الخدمات، والعمل عن بعد وغيرها من الظواهر.

كما تنبع أهميتها من كيفية تطبيق الشركات السياحية للتجارة الإلكترونية – حيث يعتبر قطاع الخدمات السياحية من أهم القطاعات الأكثر استعداداً للتأثر بالتطورات المتسارعة في مجال التجارة الإلكترونية –

* رسالة مقدمة للحصول على درجة الزمالة بقسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، تحت إشراف أ.د. نشأت الخميسي محمد و أ.د. أسامة محمد علما.



للحفاظ على بقائها واستمرارها، وحصولها على ميزات تنافسية في السوق السياحي العالمي. هذا بالإضافة إلى أن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية وجود نظم للمعلومات التسويقية في المنظمات، وبالتالي من أهمية تحديد مزيج تسويقي يتناسب مع نموذج التسويق الإلكتروني، وتطوير نظام فعال للمعلومات التسويقية يتوافق مع تطبيقات التجارة الإلكترونية؛ من أجل زيادة التدفق السياحي إلى مصر.

رابعاً: أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

١ ــ تحديد المزيج التسويقي اللازم لتطبيق التجارة الإلكترونية بنجاح في الشركات محل الدراسة.

٢ ــ التعرف على مدى اعتماد الشركات السياحية على نظام معلومات تسويقية، قادر على تطبيق التجارة الإلكترونية؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية أكبر في الأسواق العالمية.

٣ ــ التعرف على المعوقات التي تؤثر على نجاح التجارة الإلكترونية في مصر.

٤ ــ تحديد متطلبات النظام الإلكتروني في الشركات السياحية المصرية، بما يحقق لها نصيباً أكبر من الأسواق العالمية.

٥ ــ الوصول إلى إطار مقترح لنموذج تطبيقي؛ لتطوير نظم المعلومات التسويقية في الشركات السياحية.

خامساً: فروض الدراسة :

ولتحقيق أهداف الدراسة المطلوبة، قامت الباحثة بوضع أربعة فروض أساسية وقد تم صياغتها على النحو التالي :

الفرض الأول : وينص على :

« إن عدم قدرة الشركات السياحية على اختيار المزيج التسويقي لتطبيق التجارة الإلكترونية يؤدى إلى انخفاض نصيب مصر من السياحة العالمية ».

الفرض الثاني : وينص على :

« إن عدم قدرة الشركات السياحية على بناء نظام معلومات يعتمد على استخدام الأساليب التسويقية الحديثة (التسويق الإلكتروني) يؤدى إلى انخفاض نصيب مصر من السياحة العالمية ».

الفرض الثالث : وينص على :

« إن غياب الثقافة الإلكترونية لدى الشركات السياحية يؤدى إلى انخفاض نصيب مصر من السياحة العالمية ».

الفرض الرابع : وينص على :

« تختلف قدرة الشركات السياحية على تطبيق التجارة الإلكترونية بفعالية، باختلاف عدد سنوات تواجدها بالسوق السياحي ».

سادساً: أسلوب الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة في توفير البيانات المطلوبة على أسلوبين :

أولاً : الدراسة المكتبية :

وقد ساعدت في الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لإعداد الدراسة النظرية.

ثانياً : الدراسة الميدانية :

اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة لإعداد هذه الدراسة واختبار صحة الفروض، على إعداد قائمة استقصاء موجهة للمسئولين عن النشاط التسويقي – من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية – في العينة الطبقية التي تم تحديدها من الشركات السياحية التي تصنف ضمن الفئة (أ) داخل نطاق محافظة القاهرة الكبرى، وعددها ١٢٥ مفردة.




وقد استهدفت هذه القائمة التعرف على متطلبات نظام التسويق الإلكتروني لتحديد المزيج التسويقي الملائم له، وكذلك نظام المعلومات التسويقية.

وقد قامت الباحثة بتحليل البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

١- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والانحراف المعياري وكذلك قوة الاتجاه لهذا المتوسط، وذلك لتحديد الأهمية النسبية للعناصر موضوع الدراسة.

٢- اختبار كا٢ Chi – Square Test وذلك لقياس معنوية الفروق بين فئتين أو متوسطين.

سابعاً: خطة الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول أساسية قامت الباحثة بتحديدها على النحو التالي :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :

ويشمل مقدمة عن تطور الحركة السياحية في مصر ونصيب مصر من السياحة العالمية. كذلك نبذة عن تطور حركة التجارة الإلكترونية في العالم. وتستخلص الباحثة من هذا الجزء مشكلة الدراسة وأهميتها وقامت بتحديد الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة وكذلك فروض الدراسة. كما تضمن: منهج الدراسة، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة وكيفية حسابها وتوزيعها على مفردات المجتمع. كذا تحديد الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدمها الباحثة في إثبات صحة الفروض.

ويشتمل هذا الفصل أيضاً على الدراسات السابقة التي تلقى الضوء على الأبحاث والمقالات التي تناولت موضوع البحث أو أحد أجزائه بالدراسة، وذلك للتعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات التي تمت في نفس المجال.

الفصل الثاني : المزيج التسويقي الإلكتروني ودوره في تطبيق التجارة الإلكترونية في قطاع الخدمات السياحية:

يتناول هذا الفصل الجزء النظري الخاص بالتسويق السياحي والتجارة الإلكترونية والمزيج التسويقي الذي يتناسب مع تطبيقها. كما يشتمل على التحليل المبدئي للبيانات الخاصة بإثبات صحة الفروض، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية السابق تحديدها في الفصل الأول.

الفصل الثالث : تجربة الويب ودورها في المزيج التسويقي الإلكتروني:

يتناول هذا الفصل الجزء النظري الخاص بموقع الويب الذي يمثل العنصر الثاني في المزيج التسويقي الإلكتروني، وكذا عنصر التناغم اللازم لإحداث التكامل مع العمليات التقليدية القائمة بالمنشأة؛ من أجل تحقيق أهداف التجارة الإلكترونية. كما اشتمل على التحليل المبدئي للبيانات الخاصة بإثبات صحة الفروض.

الفصل الرابع : نظام المعلومات التسويقية وتطبيق التجارة الإلكترونية في قطاع الخدمات السياحية :

ويشمل نبذة عن نظم المعلومات التسويقية السياحية والعنصر الرابع للمزيج التسويقي الإلكتروني – عنصر النظام، وكذلك على التحليل المبدئي للبيانات الخاصة بإثبات صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية السابق تحديدها.

الفصل الخامس : نتائج الدراسة والنموذج المقترح لتطوير نظام المعلومات التسويقية في الشركات السياحية :

ويتناول عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة التحليل الإحصائى بالإضافة إلى التحليل المبدئي للبيانات الخاصة بإثبات صحة الفرض الرابع، ثم النموذج المقترح التي توصلت إليه الباحثة لتطوير نظام المعلومات التسويقية في الشركات السياحية المصرية.





ثامناً: أهم النتائج المستخلصة من الدراسة وهي كما يلي :

١ ــ أوضحت الدراسة أنه هناك عدم وضوح للأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركات السياحية إلى تحقيقها عن طريق تسويق خدماتها السياحية عبر الإنترنت، وأن هناك اختلافاً على أهمية هذه الأهداف بالنسبة لمفردات العينة. كما اتضح عدم وضوح مفهوم التجارة الإلكترونية بالنسبة للشركات السياحية المصرية، واعتبار التسويق عبر الإنترنت مجرد وسيلة ترويجية فقط، وعدم قدرة هذه الشركات على تحديد الفرص التسويقية المتاحة لديها والدراسة السليمة لها، بالإضافة إلى ضعف قدرة الشركات السياحية محل الدراسة على الاختيار الموضوعي للأسواق المستهدفة. حيث إن هذا الاختيار لا يتم على أساس علمي مدروس ومعلومات دقيقة عن السوق.

٢ ــ بالرغم من اهتمام الشركات السياحية محل الدراسة بوجود موقع لها على الويب، إلا أن النتائج أوضحت عدم توافر العناصر الهامة التي يجب أن يحتوى عليها هذا الموقع في الشركات التي تمتلك موقعاً خاصاً لها على الويب. كما أوضحت الدراسة ضعف قدرة الشركات السياحية على دراسة منافسيها. وهذا يعنى أن هناك قصوراً لدى الشركات السياحية محل الدراسة في تحليل السوق والبيئة الخارجية للمنظمة في ظل تطبيق التجارة الإلكترونية. كذلك أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تكامل في استخدام الاتصالات التقليدية مع وسائل الاتصالات الإلكترونية، وأنه بالرغم من وجود درجة استعداد قوية لاستيعاب المنظمة السياحية للتجارة الإلكترونية، وكذلك وجود تأثير إيجابي محتمل على سلسلة القيمة للمنظمة، إلا أن نشاط التسويق عبر الإنترنت لا يدعم النشاط القائم بالشركة تدعيماً قويا.

٣ ــ اتضح للباحثة أن نظام المعلومات التسويقية الحالي بالشركات محل الدراسة، لا يفي باحتياجاتها من المعلومات اللازمة لتحقيق نظام التسويق عبر الإنترنت. وبالتالي فإنه لا يدعم النظام الإلكتروني القائم بالشركة تدعيماً قوياً.

٤ ــ أوضحت النتائج أن هناك العديد من المعوقات الداخلية الخاصة بالمنظمة، والمعوقات الخارجية الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة التي تعوق نمو التجارة الإلكترونية في مصر. ومن أهمها القصور في استخدام التقنيات الحديثة (مثل: الإنترنت) بصفة مستمرة، وقلة توافر الكفاءات البشرية المدربة على استخدام الأساليب الإلكترونية الحديثة. وكذا ضعف الاستثمارات اللازمة لتمويل نشاط التجارة الإلكترونية، واللجوء إلى الأسلوب التقليدي في ترويج المنتج السياحي.

٥ ــ كما اتضح أن قلة توافر عنصر الأمان المتاح في التعاملات المالية عبر الإنترنت، يعتبر من أهم المعوقات الخارجية الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة التي تعوق نمو التجارة الإلكترونية في مصر. كذا عدم توافر البنية التحتية والشبكات اللازمة للاتصالات الإلكترونية، وقصور نظام المعلومات القائم بالمنظمة على التعامل مع تكنولوجيا التسويق الإلكتروني، ونقص توافر قواعد بيانات تحتوى على كل المعلومات اللازمة عن صناعة السياحة، بالإضافة إلى عدم توافر تشريعات منظمة للتجارة الإلكترونية، وعدم توافر نظام الدفع الإلكتروني والذي يعتبر من أهم مقومات التجارة

الإلكترونية.

٦ ـ نظراً لاختلاف سنوات تواجد الشركات السياحية بالسوق ومدة مزاولتها لنشاطها، فقد ثبت من هذه الدراسة أن فعالية تطبيق التجارة الإلكترونية يتأثر باختلاف مجموعة من العناصر موضوع الدراسة، وهى: وضوح أهداف التجارة الإلكترونية التي قامت عليها الشركات السياحية، وقدرة المنظمة السياحية على تحديد الفرص التسويقية المتاحة أمامها، وكذا مدى استخدامها لمعايير الاختيار بين الأسواق المستهدفة، وأيضاً مدى قدرتها على تحديد العملاء الحاليين، وكذلك مدى قدرتها على تحديد خصائص العملاء المرتقبين بالإضافة إلى مدى قدرة المنظمة السياحية على تخطيط مواردها (البنية الأساسية)، والأسباب التي تدفع العملاء لاستخدام موقع الويب الخاص بالشركة، وتكامل الاستراتيجيات الإلكترونية مع الاتصالات التسويقية التقليدية، وكذا التكامل التنظيمي للموقع. بينما لا تتأثر باختلاف باقي العناصر الأخرى، موضوع الدراسة، وهى : قدرة الشركة على تحديد الأساليب الإلكترونية المنافسة، ومدى قدرة المنظمة السياحية على تحديد بيئتها الإلكترونية، وكذا توافر العناصر التي يجب أن يحتوى عليها الموقع في موقع الويب الخاص بالشركة، وكذلك تكامل الأنشطة مع البنية المعلوماتية الحالية، بالإضافة إلى معوقات التجارة الإلكترونية.

وتخلص الباحثة مما سبق إلى أنه لتفعيل دور التجارة الإلكترونية، فإنه يجب على إدارة الشركات السياحية تطوير نظام معلوماتها التسويقية، وبالتالي الاتجاه إلى نظام التسويق الإلكتروني الذي يعتمد على مزيج تسويقي يختلف عن المزيج التسويقي التقليدي. ولذلك وفي ضوء النتائج التي أبرزتها الدراسة.

تاسعاً: التوصيات

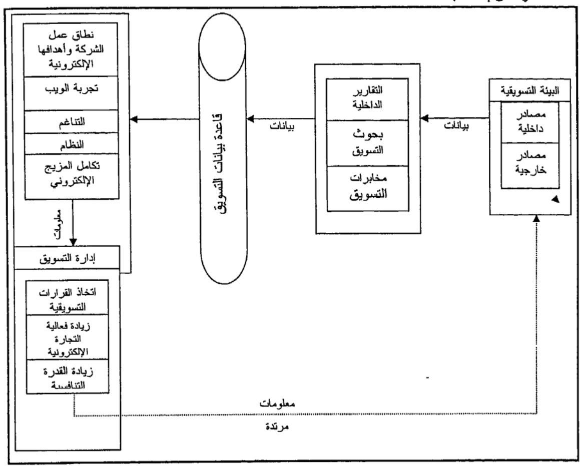
أوصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها : نموذج مقترح لتطوير نظام المعلومات التسويقية في الشركات السياحية المصرية والذي يساعد في زيادة فعالية التجارة الإلكترونية. حيث يوضح هذا النموذج المقترح دور نظام المعلومات التسويقية في مساعدة إدارة التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة وبالتالي زيادة فعالية التجارة الإلكترونية وكذا القدرة التنافسية للمنظمة السياحية. حيث يتوصل إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي الإلكتروني (Scope, Site, Synergy, System) كمخرجات لنظام المعلومات التسويقية السياحية، بالإضافة إلى نظام فرعى لتكامل المزيج؛ بحيث تكون عناصر المزيج التسويقي التقليدي (Product, Price, Promotion, Place) مجرد جزء يتضمنه عنصر تجربة الويب.



نموذج مقترح لنظام المعلومات التسويقية السياحية

في ظل التجارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحثة.



دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على تطوير العملية التدريبية بوزارة الداخلية *

إعداد
أشرف صابر كامل صابر

المعلومات مورد لا يقل ولا ينضب، تتزايد دوما ولا تتناقص بالاستخدام أو تستهلك ، وترتبط بالزمان والمكان وتتفاعل مع التطور ، وعلى متلقيها ومدى علاقاتها بحاجته إلى حد كبير وقيمتها، وهى في الحقبة المعاصرة مفتاح للموارد الأخرى ، وسلعة أو خدمة تباع وتشترى، ومصدر قوة اقتصادية وسياسية لمن يحسن جمعها وتنسيقها واستخدامها، ولارتباطها بمختلف مجالات النشاط الإنساني وتدخلها فى كل جوانب الحياة المعاصرة، اصبح توفيرها وحسن استغلالها من المقومات الضرورية لدفع عجلة التقدم فى الأمم والمجتمعات، وصار تدفقها وانسيابها بمثابة النبض والعصب لجهود التنمية والتحديث والرقى المعرفي والحضاري، وبات الوعي بأهميتها مظهرا ومقياسا لتقدم الدول.

ولآلاف السنين كان كم المعلومات المتولدة عن التفاعلات البشرية محدودا إلى حد كبير، ولم يمثل حجمها بالتالي مشكلة أو يقف عائقا أمام عمليات تجميعها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها، ومع تقدم الجنس البشرى بمرور الزمن وتزايد معارفه بدأت كميات المعلومات المتوفرة تنمو وتزداد ببطء ولكن بثبات مطرد، ومنذ الثورة الصناعية وما رافقها وتلاها من تنوع وازدياد مطرد في حجم الأنشطة العلمية والتكنولوجية، وما نجم عنها فى القرن الحالي من تطورات اقتصادية اجتماعية وانعكاسات ثقافية وحضارية بدأت المعلومات المنتجة والمتداولة تتزايد بمتوالية هندسية واسعة القفزات، وطرأ على رصيدها الكلى طفرة كمية فاقت طاقة الفكر الإنساني على متابعتها أولا بأول والاستفادة منها بالدرجة المرضية والمطلوبة

وإزاء هذه الطفرة بدت الطرق التقليدية لجمع وتنظيم المعلومات عاجزة عن تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات بكفاءة وفاعلية، وأصبح محتما استخدام أساليب علمية وتقنية متطورة لمواجهة فيض المعلومات المتدفق والتعامل معه.

وعلى مدى الثلاثين أو الأربعين عاما الماضية أتخذ السعي لإيجاد حلول مناسبة للتغلب على مشكلة تزايد حجم المعلومات مسارين رئيسيين : -

أولهما : يتمثل فى تركيز العديد من دراسات "علم المعلومات" على التحسين والتطوير في عملية فهم طبيعة المعلومات ومكوناتها وكيفية حصرها وتجميعها وتبويبها وتصنيفها وتحليلها بهدف الاستفادة منها بفاعلية عظمى.

وثانيهما : يبدو في ظهور ورواج مستحدثات تقنية متقدمة للتحكم فى المعلومات وتجميعها ومعالجتها واختزانها واسترجاعها وتحسين الانتفاع بها، كالحاسبات وتقنيات المصغرات الفيلمية والأقراص الليزارية ووسائط الاتصال والائتمار عن بعد ، والتي يشكل تزاوجها واندماجها معا ما يعرف بتكنولوجيا (تقنية) المعلومات "Information Technology" المعلوماتية "Information".

* رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية؛ تحت إشراف أ.د. سمير فريد أستاذ الإدارة العامة والمحلية.



وكما نتج عن تحكم البشرية في القدرة الميكانيكية وإحلالها بدرجة كبيرة مكان القوة العضلية للإنسان والحيوان ما يسمى بالثورة الصناعية ، كذلك يقف التحكم في المعلومات من خلال التطوير المتواصل للمعلوماتية كمساعد للقدرات التنظيمية للعقل البشرى وراء ثورة كلية شاملة تجتاح العالم الآن، وهى الثورة المعلوماتية "La Revolution Informative " والتي يطلق عليها أيضا الثورة الصناعية الثالثة التي تعزز الإمكانيات الفكرية والقدرة المنطقية La Quince Logic للإنسان وتنقل الحضارة الإنسانية من عصر الصناعة إلى عصر أو مجتمع المعلومات (٢).

ومع هذه الثورة وما نجم عنها من تحولات اقتصادية واجتماعية تشهد ببزوغ فجر مجتمع المعلومات تزايد استخدام الحاسب الآلي Computer كأداة لتخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات وكمعاون هام في عمليات التصميم والتصنيع والتحكم والإدارة ، وتطورت تطبيقاته من أداء بعض العمليات الحسابية إلى أداء الخدمات في مجالات عديدة كالتعليم والتشخيص الطبي والخدمات التمريضية وتسهيل المعاملات والخدمات البنكية والحجز الآلي لنقل الأشخاص والبضائع وإدارة المكاتب الحديثة وقيادة المعارك ... الخ، حيث لم يعد ثمة في مجال اقتصادي أو اجتماعي أو صناعي أو أدارى إلا وتباشر الحاسبات وتقنية المعلومات دورا رئيسيا في أدائه وتطويره.

وأصبح مألوفا استخدام شبكات المعلومات المحلية والإقليمية والعالمية عن طريق الخطوط التليفونية بغرض الوصول للاستخدام الأمثل للمعلومات المتوفرة في تخصصات ومجالات معينة كالأمن والدفاع والبحوث العلمية والأنشطة المالية وغيرها، كما صار التحاور مع قواعد البيانات مع نظم متقدمة للخبرة والذكاء الاصطناعي حقيقة واقعة، وغدا العالم لذلك أشبه بمجتمع كبير تترابط فيه الحاسبات ومختلف شبكات الاتصال، وتتدفق بين أرجائه المعلومات في مختلف صورها وأشكالها، وتتلاشى فيه الحواجز الجغرافية والمسافات.

وعبر أطراف هذه الشبكة الضخمة المتداخلة والمزدحمة من الحاسبات وشبكات المعلومات الكثيفة المحيطة بها وفى أوصالها تسرى المعلومات وتتدفق في اتجاهات مختلفة، وعند كل طرف من أطرافها يجرى التعامل معها كذلك بصورة مختلفة وقد يجرى عند طرف إدخال المعلومات وعند طرف ثان تخزينها وعند طرف ثالث معالجتها وعند طرف رابع قد يطلب استرجاعها وعند طرف خامس قد يتم تعديلها ... الخ.

وهكذا تزخر هذه الشبكة بكم هائل من المعلومات وآلاف البرامج وعدد لا يمكن تقديره من المعالجات وتعامل مع المعلومات عند عدد لا يمكن حصره من الأطراف أو النهايات (الحاسبات).

وهكذا جاء تقدم تقنيات الحاسبات والمعلومات وتزايد الاعتماد عليها في تسيير شئون المجتمعات وذلك وسط هذه البيئة الضخمة المزدحمة من المعلومات بما يعمل على تطوير أشكال الاعتماد المتزايد على هذه الحاسبات وتقنية المعلومات في تسيير شئون تنظيم العملية التدريبية بمختلف صورها بوزارة الداخلية والتي تعتبر حجر الزاوية في حفظ الأمن للفرد والمجتمع.

وفى غضون الحقبة الطويلة في تطوير البشرية والمجتمع، ومنذ ظهور الإنسان الأول على ظهر البسيطة حتى يومنا هذا اعترى مفهوم وأغراض وطرق ونظريات التدريب الكثير من التغيرات، فلقد دأب الإنسان منذ قديم الأزل حتى عصرنا هذا على العناية بتدريب جسمه سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، ألا أن هناك اتفاق كبير على أن الإنسان الأول لم يكن في حاجة ملحة لتخصيص فترة معينة من يومه

ليقوم فيها بممارسة الأنواع المختلفة من الأنشطة الحركية أو البدنية والتدريب نظرا لان ذلك كان جزء لا يتجزأ من حياة الفرد اليومية لضمان إشباع مختلف حاجاته الأولية.

وبتطور الإنسان في سلم الحضارة والرقى في غضون الأجيال الطويلة المتعاقبة تطورت بالتالي دوافع الفرد وحاجاته لممارسة الأنواع المختلفة من التدريب، وسطر التاريخ القديم زيادة اهتمام شعوب الشرق الأدنى القديمة ذات الحضارات كمصر وبابل وفارس بالرياضة والتدريب ويرجع ذلك إلى ٣٠٠٠عام ق٠م٠

وقد اقتضت ظرف الحروب الكثيرة المتكررة التي كانت تهدف لمحاولة الغزو وتوسيع رقعة أملاك الدولة العناية الفائقة لأعداد الجند وتدريبهم تدريب يتسم بالعنف والقسوة لضمان اكتسابهم الصفات البدنية التي كانت يتأسس عليها جميع الحروب في ذلك الوقت.

وبالرغم من قصور التاريخ عن إمدادنا بطرق ونظريات التدريب الذي كان يحتل مكانة هامة في الإعداد الحربي في ذلك الوقت ألا أنة يمكن القول بأن الأفراد كانوا يزاولون التدريب بشكل منتظم وفى ظل الفترات والحقب التاريخية التالية لذلك والتي تعرف بفترة الانتقال من القرون الوسطى حتى بداية العصر الحديث – من القرن الرابع عشر حتى القرن السادس عشر – والتي يطلق عليها عصر النهضة نشطت التجارة والصناعة ازدهرت الفنون والعلوم والآداب وساعد ذلك كله على استقرار الحياة السياسية وأدى إلى أعاده التوازن بين مختلف النواحي العقلية والجسمية، وعم انتشار الفلسفات التي تنادى بضرورة وحدة الجسم والعقل وعدم الفصل بينهم وزاد الاهتمام في هذا العصر بالعملية التدريبية في ظل قيام أوربا من كبوتها بعد عصورها المظلمة.

وشهد العالم في العصر الحديث تطور منقطع النظير في مختلف الميادين الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية وغيرها من الميادين، وأنعكس أثر ذلك كله على النواحي المختلفة للعملية التدريبية وطرقها وأساليبها وفنياتها، كما ظهر الكثير من المفكرين والعلماء في شتى دول العالم الذين أسهموا بقسط وافر في تقدم ورقى مختلف البحوث والاختراعات في شتى المجالات.

وكذا التوسع الهائل في إنشاء معاهد للثقافات والتكنولوجيا التي أسهمت بشكل مباشر وفعال في تطوير العملية التدريبية في مختلف ميادينها وصولا إلى أعلى مستويات التدريب ، كما ظهر إلى حيز الوجود الطرق والنظريات العلمية الحديثة في التدريب والمستمدة من مختلف العلوم الطبيعية والاجتماعية التي تعمل على محاولة الارتقاء بالنواحي التدريبية.

وأدى ذلك كله إلى التقدم الهائل في مختلف مجالات التدريب في كثير من دول العالم، وانعكس اثر ذلك على عمليات التدريب فأصبح يرتكز على الأسس العلمية الصحيحة، وارتفع شأن القائمين بعملية التدريب في الدول المتقدمة والنامية واصبح ينظر إليهم على انهم يحملون رسالة هامة ويقومون بعملاً جليلا كما تغير بالتالي مفهوم ومعنى التدريب.

المشكلة البحثية

يعيش العالم اليوم ثورة علمية تكنولوجية ويشهد انفجارا معرفيا للمعلومات وأصبحت التغيرات التي يمر بها العالم مرتبطة بالتدفق السريع في المعلومات والإمكانيات الهائلة لعمليات تخزينها ومعالجتها ويعد الحاسب الآلي ناتجا من نواتج التقدم العلمي والتقني المعاصر، كما يعد في الوقت ذاته أحد الدعائم التي تقود هذا التقدم مما جعله في الآونة الأخيرة محور اهتمام المدربين والمهتمين بالعملية التدريبية والتعليمية في كثير من المؤسسات والمنظمات العالمية والمحلية.



ولقد ثبت لمعظم مستخدمي الحاسبات بالتجربة العملية في كثير من الدول المتقدمة أن التدريب والتعليم بالحاسبات إذا ما استخدم في المكان المناسب وفى الوقت المناسب يمكن أن يحقق نتائج هائلة في التقدم داخل المنظمة وخارجها، وهذا بدوره يتضمن إعداد وتدريب المدربين على الاستخدام الأمثل لهذه التقنية حتى يمكنهم تقرير الخطة المناسبة والمكان الملائم والزمن المطلوب للوصول بالمتدربين والمدربين معا على حد سواء إلى إتقان المهارات والحقائق والمفاهيم العلمية التي تساعد على التقدم السليم للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيق طموحات المنظمة سواء كانت هذه الأهداف هي زيادة الربحية في المنظمات الرأسمالية أو تقديم أعلى خدمة في المنظمات الخدمية وذلك في وقت أقل وباتجاهات بناءة موجبة.

ولا شك أن استخدام الحاسب الآلي وتطويع تكنولوجيا المعلومات في إدارة العملية التدريبية أو التعليمية في ظل وجود البرامج المتخصصة التي تخدم ذلك، وكذا إعداد المدربين إعدادا جيداً علميا، وتحديد الهياكل الوظيفية وتوصيف الوظائف والرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية وكيفية تحقيقها بالوسائل المختلفة سوف يسهم بالشكل المباشر والفعال في تطوير العملية التدريبية لأي منظمة.

والتدريب عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم، وقد يكون الهدف منه أيضاً تغييراً أو تعديل لسلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل.

ومن خلال عمل الباحث في المجال التدريبي ومن خلال مجموعة الخبرات التي توفرت لديه فقد لاحظ الباحث وجود أعداد كبيرة من الضباط في مجال أعمالهم يفتقدون التدريب المستمر في شتى المجالات وخاصة المجالات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية، وفى ظل نظام العولمة وبداية الألفية الجديدة فيجب أن يكون لديهم القدرة على التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة سواء كانت أجهزة تتعلق بالاتصالات أو أجهزة تتعلق بحفظ واسترجاع البيانات مثل أجهزة الحاسبات الآلية المتطورة والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات كاملة يمكن الاعتماد عليها لكافة جهات الوزارة والرجوع إليها عند الحاجة لاتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة لتطوير العملية التدريبية والتي سوف تؤدى بالتالي إلى تحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة عن طريق تحديد الأهداف الاستراتيجية وكذلك كيفية تحقيقها حتى يمكن الوصول إلى جهاز أمنى قوى يستطيع رجاله السير جانباً إلى جنب مع التطور المستمر سواء على المستوى المحلى أو الإقليمي أو العالمي والوصول بهم إلى تحقيق الأمن القومي بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب والذي سوف يؤدى إلى عدم وجود إهدار مالي للمصروفات نتيجة تأهيل هؤلاء الرجال بفئاتهم المختلفة عن طريق الفرق التدريبية وعدم استغلالهم عقب الحصول على تلك الفرق وتكليفهم بأعمال أخرى تتنافى مع ما تم تأهيلهم عليه .

وبذلك فإننا نجد أن تطوير العملية التدريبية بالوزارة سوف يكون في الاتجاه الإيجابي عند بناء قاعدة قوية في استراتيجية المعلومات وربطها مع كل من الإدارة العامة لشئون الضباط والإدارة العامة لشئون الأفراد والإدارة العامة لشئون المجندين والإدارة العامة لشئون العاملين المدنيين وذلك لاستغلال تلك الدعامة البشرية بطريقة مناسبة وبناءة تحقق للوزارة أعلى عائد من الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الأمن وارتفاع مستوى الأداء للخدمات التي تقدمها الوزارة للجمهور على أن تكون حركة التنقلات لتلك الدعامة البشرية بفئاتها المختلفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً وقوياً بما تم تأهيلهم للعمل به إلى

جانب تقارير الكفاية والتي يتم وضعها سواء من جهة العمل ومراجعتها من الجهات الأمنية المختلفة ومدى ما تم من تطوير في سلوك الفرد عقب تأهيله التأهيل المناسب لخدمة أهداف الوزارة والوصول إلى أعلى النتائج وبأقل تكلفة.

أهمية البحث

عقب اختيار العاملين وتعيينهم لابد من تدريبهم وذلك بهدف تنمية مهاراتهم وذلك بهدف القيام بأعباء الوظائف التي سوف يشغلونها على أكمل وجه وبالصورة المرضية، وعملية التدريب هنا ليست عملية اختيارية ولكن الاختيار فقط يكون لنوعية التدريب والطريقة التي تستخدم في هذا التدريب.

وترجع أهمية الدراسة إلى ضرورة متابعة الفئات المختلفة من الضباط والأفراد والعاملين بالوزارة من الحاصلين على برامج تدريب والوقوف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي عقدت لهم وكذلك الوصول إلى حقيقة هامة هي هَل تحققت الأغراض المطلوبة من تدريب تلك الفئات أم لا.

وبذلك يمكن الوصول إلى بناء قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها لكل جهة من جهات وزارة الداخلية تشتمل على كافة الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية ومدى الاستفادة منهم في مجالات عملهم لتطوير التدريب بجهات الوزارة المختلفة وصولاً إلى منظومة عمل داخل الوزارة تواكب ركب الحضارة والتقدم طبقاً لأحدث الأساليب العلمية.

أهداف البحث

يقصد بالهدف نتيجة محددة بكم معين، ومستوى محدد، ووقت وتكلفة معلومة، لذلك فان الأهداف التدريبية في ضوء هذا التعريف هي نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل، ومن الضروري أن تكون هذه النتائج محددة بأرقام معينة كأعداد المتدربين والبرامج التدريبية وساعات التدريب.

في ضوء ذلك تهدف هذه الدراسة إلى:-

التعرف على مدى مناسبة الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة حاليا للعملية التدريبية .

التعرف على أهم البرامج التدريبية والإمكانيات التنظيمية لها الموجودة حاليا بوزارة الداخلية .

التعرف على أهم المعوقات التي تواجه العملية التدريبية وطرق تقويمها وتسجيلها للاستفادة منها في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية .

في ضوء ذلك تهدف هذه الدراسة إلى:-

التعرف على مدى مناسبة الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة حاليا للعملية التدريبية

التعرف على أهم البرامج التدريبية والإمكانيات التنظيمية لها الموجودة حاليا بوزارة الداخلية .

التعرف على أهم المعوقات التي تواجه العملية التدريبية وطرق تقويمها وتسجيلها للاستفادة منها في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية .

فروض البحث

ولتحقيق الهدف من الدراسة قام الباحث بوضع الفروض التالية:

الفرض الأول:

يرجع انخفاض عدد القوات التى يتم تدريبها بالقطاعات المختلفة بوزارة الداخلية إلى النقص فى الإمكانيات البشرية المتوافرة

الفرض الثانى:

يرجع عدم تطوير البرامج التدريبية بالقطاعات المختلفة إلى عدم الأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة فى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

الفرض الثالث:

يرجع ضعف البرامج التدريبية التى تقدم للضباط إلى النقص الواضح فى الإمكانيات المتاحة للتدريب من



أماكن وأدوات وأجهزة تدريبية وإمكانيات تكنولوجية.

الفرض الرابع:

يتأثر نجاح البرامج التدريبية للضباط سلباً بضعف الأعداد والتخطيط الجيد وكذا نقص الاهتمام بإجراء تقويم علمى سليم لما تم تنفيذه من برامج تدريبية باستخدام النظم التكنولوجية.

منهجية البحث

يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة العلمية التي استخدمها الباحث في دراسة المشكلة موضوع الدراسة ، ومن المناهج الرئيسية إلى تستخدم في البحوث العلمية أنواع مختلفة بحيث يستطيع كل مشتغل في مجال البحث العلمي اختيار المنهج أو الطريقة التي تتماشى مع أسلوب الدراسة ونوعيتها

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن باستخدام الدراسات المساحية بخطواته وإجراءاته الأساسية لما له من أهمية كبرى من ملاءمته لطبيعة الدراسة، والمنهج الوصفي Descriptive Research هو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن فنجد أن البحوث الوصفية تهتم بالظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس، وفى بعض الأحيان يهتم البحث الوصفي بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء،

وتعتبر الدراسات المساحية والاتجاهات والرأي العام أمثلة للبحوث الوصفية ، حيث يتم غالباً جمع بيانات البحوث الوصفية عن طريق الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة

والدراسات المسحية Survey studies هي أحدث طرق البحث ويتم ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة ما أو شئ أو حادث بهدف التعرف على هذه الظاهرة وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف في هذه الظاهرة رهن الدراسة من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة للقيام بتغييرات أساسية أو جزئية في هذه الظاهرة

مجتمع الدراسة وعينة البحث

يوجد طريقتان لاختيار العينة وهما طريقة العينة العشوائية Random Sample وطريقة العينة غير العشوائية Random Sample–Non فالطريقة الأولى العينة العشوائية يتم اختيار عينة البحث من أفراد ممثلين للمجتمع الأصلي ، والتمثيل هنا يجب أن يكون دقيقاً، أما الطريقة الثانية العينة غير العشوائية فتستخدم في حالة عدم معرفة أفراد المجتمع الأصلي وتشتمل على ثلاث أنواع من العينات هي العينة القصدية أو الفرضية Purposive Sampleوالعينة الحصصية النسبية Quota Sample، وعينة الصدفة {العرضية} Accidental Sample وقد استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية في اختيار فئات عينة البحث من الضباط والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات بوزارة الداخلية وكذلك من القائمين على العملية التدريبية في الجهات المختلفة.

وسائل جمع البيانات

استخدم الباحث في جمع بيانات البحث الوسيلة التي تتناسب وأهمية هذا البحث وهى الاستبيان، وقد فضل الباحث استخدام الاستبيان الشخصي الذي يسلم عن طريق الباحث نفسه ويجمع باليد، وقام الباحث بتحديد محاور الاستبيان من خلال الاطلاع على المراجع والدوريات العلمية والدراسات والبحوث السابقة، وتم عرض المحاور الخاصة بالاستبيان في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين على الدراسة حيث أقروا هذه المحاور بعد تعديل بعض العبارات حتى تتلاءم مع

طبيعة البحث، وتم طبع الاستبيان في صورته النهائية مرفق رقم { ١ } وتم تطبيق الاستبيان على الجهات التي تم اختيارها.

خطوات تنفيذ الدراسة

قام الباحث بتحديد الخطوات والإجراءات الأساسية لتنفيذ تلك الدراسة وذلك من خلال عدة مجالات هامة هي :-

حدود جغرافية ومكانية

حدد الباحث المجال الجغرافي والمكاني للدراسة وذلك بالطريقة العمدية حيث تم اختيار عدد { ٩ } تسعه جهات رئيسية تستخدم مجالات الكمبيوتر والحاسبات الآلية في تكوين قواعد البيانات لديها وهى :-

- مصلحة التدريب
- الإدارة العامة للمرور
- مصلحة الأدلة الجنائية
- مصلحة الأحوال المدنية
- الإدارة العامة للمعلومات والتوثيق
- مصلحة الأمن العام
- الإدارة العامة للشئون القانونية
- الإدارة العامة للشئون الإدارية
- مركز المعلومات بوزارة الداخلية

وكذلك قام الباحث باختيار عدد { ٦ } جهات رئيسية هي القائمة على إدارة العملية التدريبية بوزارة الداخلية.

أكاديمية مبارك للأمن

مصلحة التدريب

الإدارة العامة لمعاهد الأمناء (القاهرة)

الإدارة العامة لتدريب قوات الأمن

الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي

قطاع الأمن المركزي { معهد تدريب ضباط الأمن المركزي }

حدود بشرية

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وذلك من الضباط والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات بوزارة الداخلية وكذلك من القائمين على العملية التدريبية في المجالات المختلفة.

حدود زمانية

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام التدريبي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ م بوزارة الداخلية.

طرق التحليل الاحصائي

الإحصاء عبارة عن جمع الأرقام وعرضها في جداول ورسوم بيانية هذا بجانب المتوسطات الحسابية عن طريق استخدام القسمة وكذلك طرح الأرقام عن المتوسط لمعرفة الانحرافات، والإحصاء يعتبر عنصر أساسي تقوم عليه الطريقة العلمية في البحوث بصفة عامة، وأفضل طريقة لرصد الملاحظات هي الأرقام، ولكن الأرقام في حد ذاتها وبصورتها الخام لا تؤدى إلى فهم وتفسير الظواهر العلمية.

لذا يتجه الباحثين لاستخدام الإحصاء لتحليل النتائج لمعرفة مدى تجمعها وتشتتها وارتباطها، ومن خلال هذا التحليل يفهم ويضع الباحثين أيديهم على العوامل المؤثرة في الظاهرة التي يبحثها ويحتمل أن يصل إلى قانون قد يصلح لتفسير هذه الظاهرة، لذا نجد من الأهمية البالغة التي جعلت من الإحصاء أهم الوسائل التي يستعان بها في العلوم المختلفة للحصول على نتائج وتحليل ونقد.

وقد قام الباحث باستخدام بعض الأساليب التي تتناسب وطبيعة البحث وذلك عن طريق جدولة البيانات وإعدادها للمعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:

أساليب العرض البياني

المتوسطات الحسابية

النسب المئوية



تطبيق بعض اختبارات الدالة الإحصائية المناسبة

خطة البحث:

تشمل الدراسة على:

الإطار العام للدراسة:

حيث يتناول مجال البحث وأهميته والمشكلة البحثية وأهميتها وعوامل اختيار قطاع التدريب بوزارة الداخلية كمجال للدراسة الميدانية وفروض البحث وأهميته وأهدافه والمنهج العلمى له وكذلك أسلوب الدراسة الميدانية المستخدم والتحليل الإحصائى للدراسة.

الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات المتقدمة "الأسس والمبادئ" ويحتوى على ثلاث مباحث:

يتناول المبحث الأول: مفهوم أسس تكنولوجيا المعلومات ومبادئ تكنولوجيا المعلومات والمقومات التى تستند عليها.

ويناقش المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والتدريب من خلال تناول موضوع علاقة تكنولوجيا المعلومات بالعملية التدريبية وبناء قواعد البيانات التدريبية.

المبحث الثالث: حيث يتناول هذا المبحث آليات الجدوى الاقتصادية لإحلال تكنولوجيا المعلومات محل النظم غير التكنولوجية (النظم التقليدية) من خلال دراسة وتحليل النظم غير التكنولوجية والجدوى الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات وكذا منظومة الأداء التدريبى فى ظل تكنولوجيا المعلومات.

الفصل الثاني: منظومة التدريب بوزارة الداخلية ويشمل مبحثين

المبحث الأول: أساسيات التدريب ومفهومه وأهميته وطرق وأساليب التدريب وإجراءات التدريب وعملية تقييم التدريب.

المبحث الثاني: التدريب بوزارة الداخلية حيث يشمل هذا المبحث على مفهوم العملية التدريبية فى القطاعات الأمنية وكذا أسس أعداد برامج التدريب الجيدة وتأثيرها على الأداء الأمنى.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المبحث الثالث: ملخص النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج :-

في ضوء أهداف البحث وفي حدود المنهج المستخدم ومن خلال ما أمكن الحصول علية من بيانات من استمارات الاستبيان وفي إطار المعالجة الإحصائية أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:- (ومن منظور المحاور الثمانى للدراسة الميدانية)

١- النتائج على مستوى محور الإمكانيات البشرية:

- انه يتم الاستعانة بمدربين من خارج الجهات لتدريب القوات .
- أنة يتم اختيار المدربين وفقا لمعايير محددة وأنهم مؤهلين علميا ولكنهم يقومون بأعمال وواجبات أخرى تتعارض مع العملية التدريبية.
- انه يفضل أن يكون هؤلاء المدربين من الضباط فقط .
- أن أعداد حاليا غير كافي لتنفيذ الخطط التدريبية .
- أن القوات المشاركة في العملية التدريبية شاملة لكافة الفئات المختلفة وانه يتم تحديد شروط لاختيار القوات التي يتم تدريبها وان أعدادهم كافية .

٢- النتائج على مستوى محور الإمكانيات المادية:

- أن القائمين علي الصيانة لاماكن التدريب عددهم غير كافي ولكنهم ذوي كفاءة عالية للحفاظ عليها .
- انه يتم إمداد أماكن التدريب بالاحتياجات

اللازمة لها .

- انه توجد إمكانيات ملحقة بأماكن التدريب وتستغل بالصورة الملائمة .
- أن هناك قواعد بيانات كاملة عن أماكن التدريب الحالية وملحقاتها .
- أن أماكن التدريب يتم تجديدها بصفة دائمة .
- أن أماكن التدريب يوجد بها الاحتياجات اللازمة لتنفيذ برامج التدريب .
- أن أماكن التدريب الحالية تتناسب مع أعداد القوات وتحقق الكفاية التدريبية للقوات.

٣- <u>النتائج علي مستوى محور الإمكانيات التنظيمية</u>

- انه يتم تخصيص وقت مناسب لتدريب القوات علي التنمية الشاملة المتزنة من مختلف العناصر التدريبية التي يحتاجونها .
- انه يتم تصنيف القوات وفقا لخبراتهم التدريبية إلى حد ما .
- أن البرنامج التدريبي الحالي يتوفر به الإعلان الكافي عنة وعن أهدافه .
- انه لا يتم استطلاع الرأي عند تحديد البرنامج .
- انه لا يتم تنظيم دورات تدريبية متخصصة لصقل وتنمية المعارف والمعلومات التدريبية .

٤- <u>النتائج علي مستوى محور البرامج:</u>

- أن تخطيط البرنامج التدريبي الحالي ليس هو التخطيط الأمثل .
- انه لايتم إصدار نشرات دورية بنتائج البرامج التدريبية الحالية .
- أن تخطيط برنامج التدريب الحالي بمكوناته يؤدي إلى تحقيق الأهداف التدريبية بالوزارة .
- أن برنامج التدريب الحالي يتناسب مع إمكانات القوات ويحتوي علي مراحل تعليمية وأخري تدريبية ويراعي مبدأ التدرج في الصعوبة .
- أن برنامج التدريب الحالي يتوائم مع متطلبات العملية التدريبية لتحقيق الأهداف الموضوعية كما يساعد علي تطوير القوات .
- أن هناك تنسيق بين برامج التدريب المختلفة حتى لا تتعارض مع بعضها البعض .
- ان مواعيد برامج التدريب تتفق مع خطط العمل بالجهة الرئيسية .
- أن برنامج التدريب الحالي يتيح فرص التدريب علي مختلف العناصر وشامل لكافة المعلومات التدريبية والعناصر اللازمة لتنمية القوات .
- أن محتوي برنامج التدريب الحالي يتماشي مع ميول ورغبات القوات الفعلية ويراعي الفروق الفردية بين القوات وكافة الجوانب الاخري في عملية إعداد القوات بما لا يؤدي إلى الشعور بالملل.

٥- <u>النتائج علي مستوى محور الإمكانيات التكنولوجية:</u>

- أن استخدام احدث الوسائل التكنولوجية في تسجيل المعلومات له مردود واضح علي تطوير العملية التدريبية .
- انه يتم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في تنظيم السجلات الخاصة بالعملية التدريبية .
- أن التطورات التي تشهدها الوزارة في تكنولوجيا المعلومات في النواحي التدريبية تتناسب مع البرنامج الحالي .
- يتم استخدام احدث التقنيات التكنولوجية في تسجيل كل ما هو جديد من المعلومات التدريبية.
- لايتم استخدام احدث التقنيات العلمية في التدريب ضمن البرنامج الحالي بالصورة الملائمة .



٦- النتائج على مستوى متابعة التسجيل:
- يوجد سجلات خاصة بالمدربين وتصنيفهم وكذلك توجد سجلات للعملية التدريبية .
- هناك متابعة مستمرة لعملية تسجيل المعلومات الخاصة بتطوير العملية التدريبية .
- أنة يتم استخدام بعض الأساليب لإجراء عملية التابعة لتسجيل المعلومات.
- يوجد سجلات بها كافة البيانات عن القوات التي يتم تدريبها .

٧- النتائج على مستوى متابعة التقويم:
- يتم تسجيل نتائج عملية متابعة تسجيل المعلومات الخاصة بتطوير العملية التدريبية وذلك لتطوير الوسائل التكنولوجية.
- لا يوجد سجل لكل فرد من القوات يحتوي علي كافة المعلومات التدريبية الخاصة به.
- يتم تقويم مراحل العملية التدريبية أثناء وتنفيذها وكذلك تقويم المعلومات الناتجة عن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة .
- يتم تسجيل نتائج عمليات التقويم للاستفادة منها في تطوير الوسائل المستخدمة وتكنولوجيا المعلومات في تطوير العملية التدريبية .
- هناك وسائل محددة تستخدم في عملية تقويم تكنولوجيا المعلومات .
- غالبا ما يتم تعديل البرامج المستخدمة في تطوير العملية التدريبية بناء علي نتائج التقويم.

٨- النتائج على مستوى متابعة المعوقات:
- توجد بعض المعوقات الخاصة بالبرامج التدريبية وكذلك القوات .
- هناك بعض الصعوبات قي طرق الحصول علي المعلومات التدريبية من خلال استخدام احدث الوسائل والتقنيات العلمية والتكنولوجية وهي خاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية .
- توجد بعض المعوقات التي تتعلق بأماكن التدريب الحالية .
- توجد بعض المعوقات التي تحول دون استخدام احدث الوسائل التكنولوجية في تطوير العملية التدريبية بالوزارة .

ثانياً: التوصيات : -

في ختام تلك الدراسة وانطلاقا مما أسفرت عنة من نتائج يوصي الباحث بما يلي :- (ومن منظور المتابعات الثمانية للدراسة الميدانية)

١- التوصيات من منظور متابعة الإمكانيات البشرية:
- زيادة أعداد المدربين داخل الجهات حتى لايتم الاستعانة بمدربين من الخارج .
- العمل علي إيجاد كوادر من الضباط القادرين على الأداء فى العملية التدريبية من خلال الإهتمام برفع كفاءتهم عن طريق التدريب الجيد أو البعثات الخارجية.
- العمل على إيجاد نظام للتحفيز والذى يمكن أن يساهم فى إيجاد المدربين القادرين على التعامل مع العملية التدريبية بالوزارة.

٢- التوصيات من منظور متابعة الإمكانيات المادية:
- زيادة أعداد القائمين علي الصيانة لاماكن التدريب.
- العمل على تزويد أماكن التدريب بالاحتياجات اللازمة والتى تتفق مع طبيعة البرامج التدريبية المؤداة.
- العمل على إيجاد استراتيجية لتطوير أماكن التدريب وتحديثها بصفة مستمرة بالشكل الذى يحقق الاستمرارية فى فعالية عنصر الإمكانيات المادية وأماكن التدريب.

٣- التوصيات من منظور متابعة الإمكانيات التنظيمية:

- أن يتم تصنيف القوات وفقا لخبراتهم التدريبية للاستفادة منهم بالصورة الملائمة .
- أن يتم استطلاع رأي الضباط عند تحديد البرامج التدريبية .
- توفير الإعلان الكافى عن البرامج التدريبية وتحديد الوقت المناسب لإجراءاها بالشكل الذى لا يعيق سير حركة العمل.

٤- التوصيات من منظور متابعة البرامج:

- أن يتم إقامة دورات تدريبية متخصصة لصقل وتنمية المعارف والمعلومات التدريبية لدي القوات.
- الوصول إلى اعلي مستوي من التخطيط للبرنامج التدريبي حتى يكون هو التخطيط الأمثل .
- أن يتم إصدار نشرات دورية بنتائج البرامج التدريبية الحالية .
- أن يتم تخطيط البرامج بناءاً على الأسس التى تكفل الإعداد الجيد لها وطبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية.
- أن يتم التنسيق بين برامج التدريب المختلفة وتوقيت إجراء البرامج التدريبية بالشكل الذى لا يخل بسد الاحتياجات التدريبية وخطط العمل بالجهات الأمنية.

٥- التوصيات من منظور متابعة الإمكانيات التكنولوجية:

- العمل علي استخدام أحدث التقنيات العلمية في التدريب ضمن البرنامج الحالي بالصورة الملائمة .
- إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة فى تنظيم السجلات الخاصة بالعملية التدريبية وتسجيل كل ما هو جديد من المعلومات التدريبية.
- العمل على إنشاء مركز معلومات خاص بالعملية التدريبية ليتضمن السجل التاريخى لكل فرد من أفراد القطاعات الأمنية المختلفة ليكون بمثابة متابعة سريعة للموقف التدريبى لكل فرد وكذا أن يكون ذلك فى ظل شبكة وقاعدة للبيانات التدريبية.

٦- التوصيات من منظور متابعة التسجيل:

- إنشاء سجل تدريبي لكل فرد يحتوي علي كافة المعلومات التدريبية الخاصة به .
- أن يتم المتابعة المستمر لتسجيل البيانات وتحديثها بصفة مستمرة لكل فرد.

٧- التوصيات من منظور متابعة التقويم

- أن يكون هناك ربط بين تخطيط البرامج التدريبية والتقويم ويكون هناك تنسيق بين المسئولين عن تخطيط البرامج التدريبية.
- أن يتم تعديل البرامج التدريبية بناء علي نتائج التقويم لتطوير العملية التدريبية .

٨- التوصيات من منظور متابعة المعوقات

- العمل علي إزالة المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية والقوات للاستفادة من البرنامج التدريبي .
- إزالة المعوقات التي تواجه الحصول علي المعلومات التدريبية باستخدام أحدث التقنيات العلمية التكنولوجية .
- تذليل العقبات التي تواجه العملية التدريبية والخاصة بأماكن التدريب الحالية .
- إزالة كافة المعوقات التي تحول دون استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في تطوير العملية التدريبية.



المؤتمر العلمي الثاني عشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات

" التعليم الالكتروني وعصر المعرفة " "E-Learning and Knowledge Age"

١٥–١٧ فبراير ٢٠٠٥

أولاً: مقدمة

من الحقائق المعروفة والمسلم بها أن كل الدول العربية بصفةٍ عامة ومصر بصفة خاصة، مازالت بعيدة من تقديم إطار فعال للتعلم مدى الحياة في الحقبة المعاصرة التي يطلق عليها عصر المعرفة. وعلى ذلك يجب أن تعرف وتفسر مصر وباقي الدول العربية أساساً مشتركاً لبناء نظام كفء للتعليم مدى الحياة.

حيث يستحوذ التعليم عن بُعد في جمهورية مصر العربية على فرصٍ كامنة لمواجهة الطلب الكبير على التعليم المفتوح، وعلى الرغم من أن مصر تقرر استخدام تقنيات الاتصال في معاهدها التعليمية، إلا أن مستوى استخدام التعليم عن بُعد فيها أقل من نظائرها من مجموعة التسع، وهي الدول ذات الكثافة الأعلى سكانياً.

لقد ابتكرت الكثير من الجامعات والشركات منظومات مفيدة قابلة للتسويق؛ لإعداد مسافات خاصة وكذلك لإدارة العملية التعليمية لهذا النوع من التعليم. وعلى الرغم من ذلك ولحداثة هذا النوع من التعليم؛ فلازالت هناك حالات قصور عديدة في المعرفة المطلوبة لدى أعضاء الهيئة التدريسية وكذلك الطلاب؛ حتى يتقبلوا مثل هذه التقنيات الجديدة.

من المشكلات التي يصادفها أعضاء هيئة التدريس عند تبنيهم مثل هذا النوع من التعليم: الوقت اللازم للإعداد، والمشكلات التقنية، وتضاؤل التواصل مع الطلاب؛ وضعف السيطرة المباشرة. وبالإضافة لهذا فالمشكلات التي يصادفها الطلاب خلال تناولهم هذا النوع من التعليم تنقسم إلى ثلاث مجموعات، كما يلي:

الأولى: ذات طابع تقني، وتتعلق بمواصلي خدمة الانترنت وبأجهزة الحاسوب وبرمجياتها، وكذا ضعف الخبرة بالانترنت وأجهزة الحاسوب بشكلٍ عام.

والمجموعة الثانية: تتعلق باختلافات في الدور التعليمي. فالطلاب يفضلون المزيد من التواصل المباشر مع المعلم، ويشعرون بضعف التغذية الرجعية المباشرة.

أما المجموعة الثالثة: فتتعلق باختلافاتٍ في المناخ التعليمي؛ فالطلاب يواجهون صعوبات في تنظيم الوقت، وصعوبات في أداء الواجبات المطلوبة، ويشعرون بالعزلة وبعثرات البداية.

من هذا المنطلق؛ عقد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالتعاون مع الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات المؤتمر العلمي الثاني عشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، تحت عنوان: "التعليم الإلكتروني وعصر المعرفة" في الفترة من ١٥–١٧ فبراير ٢٠٠٥،تحت رعاية كل من ا.د احمد جمال الدين موسي وزير التربية والتعليم وفقا لخطابه تحت رقم ١٥٣٩ المؤرخ في ٩-٢-٢٠٠٥، ا.د طارق كامل وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات،وفقا لخطابه تحت رقم ٨٠ بتاريخ ١-٢-٢٠٠٥.وتحت الرئاسة الشرفية للسيد الأستاذ الدكتور حمدي عبد العظيم رئيس أكاديمية السادات الذي قدم للمؤتمر كل العون والدعم.

ثانيا: أهداف المؤتمر:

١- متابعة كل القضايا الرئيسية والتطورات والاتجاهات الحديثة في التعلم الالكتروني.

٢- التعرف علي كيفية اختيار واستخدام التكنولوجيات والمنتجات والخدمات المتعددة في التعلم الالكتروني.

٣- تفهم مَا هو ضروري عند إنتاج موارد ومصادر التعلم الالكتروني.

٤- متابعة دراسات الحالة التي تعرض المداخل والاستراتيجيات والأساليب الناجحة في التعلم الالكتروني.

٥- فحص مكونات التطبيقات الفعالة الرئيسية في التعلم الالكتروني.

ثالثاً: محاور المؤتمر:

١- بناء وتطبيق استراتيجيات التعلم الالكتروني في الشركات ومنظمات القطاع العام.

٢- بناء وصيانة التعليم العالي الافتراضي.

٣- التعلم الالكتروني الفعال والكفء.

٤- بيئات التعلم الالكتروني التفاعلية والمترابطة معا.

٥- إدارة عملية التعلم الالكتروني.

٦- الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا التعلم الالكتروني.

٧- نشر التعلم الالكتروني علي نطاق واسع.

٨- تحسين جودة التعلم الالكتروني خلال التقييم المستمر ومنح الشهادات علي الخط.

٩- التعلم الالكتروني كأداة للتغيير الاجتماعي.

رابعا: المشاركون المستهدفون :

١- وزارات الاتصالات وتكنولجيا المعلومات، التربية والتعليم، والبحث العلمي، التعليم العالي.

٢- المراكز البحثية المعنية بنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

٣- الأكاديميات والكليات المختصة بعلم الحاسب.

٤- أعضاء هيئة التدريس والمعيدون المختصون بعلم الحاسب.

٥- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.

خامسا: المتحدثون الرئيسيون:

١- أ.د. صلاح عليوة - مدير مركز التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم.

٢- أ.د محمد ضياء الدين زاهر - رئيس قسم أصول التربية ومدير مركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس.

٣- أ.د محمد الهادي - رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لنظم المعلومات.

٤- أ.د فرحات فرج فرحات - أستاذ مساعد بقسم الحاسب الآلي بأكاديمية السادات.

سادسا: الأوراق البحثية:

١- "التعلم الالكتروني لعصر المعرفة" إعداد: ا.د محمد محمد الهادي أستاذ الحاسب الآلي بأكاديمية السادات ،ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لنظم المعلومات .

٢- STRATEGIC PLAN FOR E-LEARNING " IMPLEMENTATION " إعداد د. إبراهيم عبد الوهاب الفلال، مدرس الحاسب الآلي بأكاديمية طيبة.

٣- " التعلم الالكتروني كوسيلة لتطوير التعليم في مصر" إعداد: ا.د محمد محمد الهادي .

4- "LEARNING CIRCLES:VIRTUAL COMMITIES FOR ELEMENTARY AND SECONDARY SCHOOLS"

إعداد ا.د فرحات فرج فرحات - أستاذ مساعد بقسم الحاسب الآلي بأكاديمية السادات وقائم بعمادة المعهد



القومي – للإدارة العليا بفرع الأكاديمية بالإسكندرية.

5- "WEB-BASED EDUCATION STRATEGY FOR OPEN DISTANCELEARNING"

إعداد: ا.د محمد مجدي قابيل، أستاذ نظم المعلومات الإدارية بجامعة الإمارات العربية المتحدة.

6- "DISTANCE LEARNING: CHALLENGES AND POSSIBILLITIES"

إعداد ا.د فرحات فرج فرحات – أستاذ مساعد بقسم الحاسب الآلي بأكاديمية السادات.

٧- "عرض" شركة أوراسكوم عن أمن معلومات التعليم عن بُعد عبر شبكات المعلومات.

٨- "مواصفات ومعايير التعليم الالكتروني على الخط"؛ إعداد: أ.د/ محمد الهادي، أستاذ الحاسب الآلي بأكاديمية السادات.

٩- "استراتيجية تطوير وإدارة المحتوى الالكتروني للمقررات الدراسية بناء على نماذج التعلم المتاحة"؛ إعداد: أ. حسناء الطباخ، مدرس مساعد بكلية التربية النوعية، جامعة طنطا.

١٠- "نظم التعلم الذكية كركيزة التعلم في عصر المعرفة" ؛ إعداد : أ . د / محمد كاظم خليل .

١١- "هندسة التغيير كدعامة لتطبيق التعليم الإلكتروني" ؛ إعداد : أ . د /سامح علي أحمد فرغلي .

١٢- "عرض تجربة التعليم الإلكتروني لمركز التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم"؛ إعداد أ.د/ محمد محفوظ صالح، مدير إدارة مشروع التعليم الإلكتروني، مركز التطوير التكنولوجي .

سابعاً : برنامج المؤتمر

عقدت ست جلسات بالإضافة إلى جلستي الافتتاح والختام وكانت على النحو التالي :

اليوم الأول :

حفل الافتتاح: الإطار العام للمؤتمر وأهدافه.

الجلسة الأولى: ندوة عن تحديات واستراتيجيات التعلم الإلكتروني لتطوير التعليم في مصر .

اليوم الثاني :

الجلسة الثانية : التعلم الإلكتروني وعصر المعرفة .

الجلسة الثالثة: التعلم الإلكتروني والمجتمعات الافتراضية .

الجلسة الرابعة: التعلم عن بعد وتحدياته للتعلم الإلكتروني وأمنه.

اليوم الثالث :

الجلسة الخامسة : معايير ونماذج التعلم الإلكتروني .

الجلسة السادسة : أدوات تطوير نظم التعلم الإلكتروني

الختام : إعلان التوصيات .

ثامناً : التوصيات

توصل المؤتمرون والمشاركون إلى التوصيات التالية :

١ . ضرورة تطوير استراتيجية للتعلم الإلكتروني تعد وتبنى بربط البشر والمعرفة والتكنولوجيا المتقدمة بأنشطة العمل والتنمية القومية ،وتؤدي إلى :-

- تحويل الثروة والإمكانات المادية إلى ثروة بشرية من خلال تعليم ومهارات أحسن باستخدام التعلم الإلكتروني على الخط وعن بعد وعند الطلب .
- التأكيد على تنظيم المعرفة البشرية والتقاطها وإدارتها بطريقة فعالة في إطار التعلم الإلكتروني .
- الاستثمار في دعم المعرفة باللغة العربية من خلال تطوير نظام إبداع وطني وتشجيع البحث والتطوير .
- اعتبار التعلم المبني على المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة تراثاً بشرياً مشتركاً وليس حكراً أو مقصوراً على بلد أو منطقة معينة ، أي أن التعلم والمعرفة لا وطن لهما ، كما لا يمكن تجاهلهما أو

تأخير استخدامهما والاستفادة القصوى منهما .

٢ . الاهتمام بتحديث التعليم الذي يمثل الإصلاح المستهدف من خلال خطط متوسطة وطويلة الأجل وصولاً لمجتمع المعرفة المستهدف بحيث يؤدي ذلك إلى :-

- تعزيز التعلم النشط والبنائي المتجه نحو مركزية المتعلم بصفة عامة والتعلم الإلكتروني بصفة خاصة .
- بناء بنية معلوماتية أساسية تتسم بالكفاءة والجودة العالية .
- تحسين سبل وبث واستخدام تكنولوجيا التعلم المتقدمة والمعرفة المرتبطة بها .
- تشجيع تعلم وتدريب وتنمية الموارد البشرية مدى الحياة وربط ذلك بأنشطة نمو المنظمات والمجتمع .

٣. ضرورة تهيئة بيئة ومناخ التعلم الالكتروني أو الافتراضي من خلال تطوير البنية الأساسية التكنولوجية للمنشآت التعليمية من مدارس وكليات ومعاهد تعليمية، عن طريق:

- تنمية مهارات ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية لكل أطراف ومستويات وأنشطة العملية التعليمية.
- تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المهنية لتوفير استخدام أدوات التكنولوجيا المتقدمة في خلق أدوات تكنولوجية تسهم في تطوير النظم والتطبيقات التعليمية وتعمل على تعزيزها وصيانتها باستمرار.
- تنمية مهارات تكنولوجيا التعلم التطبيقية لتوظيف الأدوات التكنولوجية في مواقف التعلم الالكتروني أو الافتراضي من قبل المعلمين وأخصائيي التعليم.
- إعادة هندسة وهيكلة المنشآت التعليمية المدرسية والجامعية بناء على تكنولوجيا التعلم الحديثة.

٤. حتمية الاهتمام بتطوير المواصفات والمعايير المشتركة التي ترتبط بكل من: الإدارة التعليمية، تطوير المحتوى التعليمي وتتابعه وتغليفه، خلق وحدات التعلم ومستودعات التعلم وإعادة استخدامها والتشغيل البيني المتداخل لها، تحديد سمات المتعلمين، الخ... تتفق مع الهوية والثقافة العربية، ويجب أن يكون ذلك هو محور اهتمام الهيئة القومية لجودة واعتماد التعليم المقترح إنشاؤها حاليا.

٥. الاعتراف المتزايد بأن تطوير نماذج تعلم مشتركة مبنية على المعايير الموحدة والتكنولوجيا المتقدمة سوف يؤدي إلى هندسة التغيير المستهدفة بطرق متنوعة منها:

- الاستشارة والنصح التي تحتاج أن تدار بطرق متنوعة.
- تأكيد الجودة الكلية لمصادر وتسهيلات عملية التعلم الالكتروني ومخرجاتها.
- تقدير وتقويم مهارات ومعارف وخبرات وحاجات المتعلمين أنفسهم.

٦. حتمية وضرورة تطوير نظم وبرمجيات إدارة محتوى التعلم التي تتفق مع المجتمع العربي الذي تنشأ فيه، حيث أنها لا تنشأ من فراغ ، لذلك يجب أن تفصل للمقررات التعليمية على كل المستويات ومراحل التعليم بالبيئات المحلية العربية وحاجاتها وظروفها الاجتماعية وعاداتها وتقاليدها الوطنية وتحدد أشكال وطرق تداول محتوى التعلم وتعبئته وإدارته ونقله.

٧. تطوير لغة نمذجة تعلم ومحركات تقييم الإجابات على الأسئلة والاختبارات باللغة العربية توطئة لاعتماد التعلم الالكتروني.

٨. أهمية تضافر كافة الجهود والتعاون بين كل الجهات ذات الطابع العام والخاص وبين المؤسسات التعليمية



البحثية في الوطن العربي نحو توطين وخلق وتطوير وتعزيز تكنولوجيا التعلم المتقدمة لتنمية وتحديث المواطن والمجتمع العربي ككل.

٩. التأكيد على توفير الدعم المعنوي والمهني والتربوي والمادي المستمر لإنشاء صناعة التعلم المتقدمة ذات البعد الوطني والعربي عن طريق:

- تزويد المؤسسات التعليمية بتسهيلات وتكنولوجيات ومصادر التعلم ودعم التعلم الالكتروني على الخط وعن بعد وعند الطلب، الخ.
- إنشاء شبكة اتصالات متقدمة لتبادل برامج ومواد تكنولوجيا التعلم الالكتروني وامتدادها إلى المناطق النائية.
- ضمان التمويل وتشجيع الاستثمار في التعلم الالكتروني من خلال تحديد التشريعات والقوانين والسياسات المنظمة للعلم الالكتروني.
- تأكيد تخصيص بعض أجزاء الاتصالات أي نسبة من قنوات الكابلات والاتصالات اللاسلكية من سعة النطاق وحجزها للاستخدامات التعليمية بتكاليف مخفضة يمكن أن تتحملها المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية المختلفة والمتعلمين على حد سواء.

١٠. تأكيد أن تطوير تكنولوجيا التعلم المتقدمة يرتبط بالتخطيط التعليمي والتربوي، لذلك يصبح التطبيق ملائماً ومسانداً للتوصل للنية الأساسية التعليمية المستهدفة، وضامناً بأن يكون الإمداد التكنولوجي الافتراضي مرتبطاً بتطوير التعليم الرسمي وغير الرسمي وصولاً للتطوير الشامل المنشود.

١١. تعزيز الأداء التعليمي والإداري من خلال نظم وتطبيقات تكنولوجيا التعلم وعلى وجه الخصوص التعلم الالكتروني بأبعاده المتعددة وتأكيد أن ذلك يسهم في تحقيق أهداف التعلم بكفاءة وفعالية مما ينعكس على جودة التعلم المقدم، ويؤدي إلى إمكانية تغيير سلوك المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وتزويدهم بالمهارات المهنية التربوية والمعرفة الحديثة الضرورية.

١٢. دعم ومساندة مبادرات المعلمين والباحثين في إحداث التغييرات المستهدفة في عملية التعلم والتدريس بدلاً من إصدار القرارات والتعليمات الفوقية.



ندوة : " الديون المصرفية المتعثرة وسُبل علاجها في ضوء القانون الجديد للبنوك " ٢٠٠٥/٢/٢٦م

أولاً: مقدمة

تقوم البنوك بدورٍ حيوي في تنمية الاقتصاد القومي، وتضطلع بهذا الدور عن طريق جمع المدخرات من الأفراد والمؤسسات واستخدامها في منح القروض والتسهيلات الائتمانية، أو في المشاركة المباشرة في إنشاء المشروعات والمساهمة في رؤوس أموالها. ووفقاً للهيكل التنظيمي لكل بنك تتحدد سلطات منح الائتمان والتي عادة ما تتدرج في الكبر من سلطات الفروع أو لجان الائتمان بها – إلى سلطة لجنة الائتمان بالمركز الرئيسي للبنك، ثم اللجنة التنفيذية – وهي عادةً منبثقة من مجلس الإدارة – ثم تأتي السلطة النهائية لمنح الائتمان وهي مجلس الإدارة. وهناك بعض البنوك تمنح سلطات فردية لمدير الفرع أو مدير المنطقة أو رئيس مجلس الإدارة شخصياً.

من هذا المنطلق؛ عقد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية في إطار خطته السنوية ندوة تحت عنوان: "الديون المصرفية المتعثرة وسُبل علاجها في ضوء القانون الجديد للبنوك" وذلك يوم السبت الموافق ٢٠٠٥/٢/٢٦ برعاية الأستاذ الدكتور/ حمدي عبد العظيم رئيس الأكاديمية والأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات، وبحضور نخبة من الخبراء المعنيين بالشئون المصرفية.

ثانياً: أهداف الندوة

١) دراسة أسباب تعثر الديون المصرفية.
٢) التعرف على أساليب المواجهة وسُبل العلاج.
٣) مناقشة قانون البنوك الجديد للديون المتعثرة.

ثالثاً: محاور الندوة

وتتناول الندوة المحاور التالية:

المحور الأول:
مفهوم وماهية التعثر المصرفي ومؤشرات الاستدلال عليه.

المحور الثاني:
مراحل تعثر الديون المصرفية ومظاهرها.

المحور الثالث:
أسباب تفاقم مشكلة الديون المصرفية المتعثرة ودور البنوك في إحداث التعثر.

المحور الرابع:
الآثار الاقتصادية للديون المصرفية المتعثرة.

المحور الخامس:
دور الجهاز المصرفي في مواجهة الديون المتعثرة واستراتيجيات التعامل مع الديون المتعثرة.

المحور السادس:
نظرة تحليلية على بعض الحالات التي تم تسويتها في مجال الديون المصرفية المتعثرة.

المحور السابع:
دور البنك المركزي في علاج مشكلة الديون المتعثرة في ضوء قانون البنوك الجديد.

رابعاً: المشاركون المستهدفون

١) قطاع البنوك.
٢) وزارة المالية.



٣) قطاع المقترضين من البنوك.
٤) العملاء المتعثرون.
٥) مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.
٦) المحاسبون القانونيون.
٧) محافظ البنك المركزي.

خامساً: المتحدثون الرئيسيون

١) أ.د/ علي نجم – رئيس بنك الدلتا ومحافظ البنك المركزي الأسبق.
٢) أ.د/ إسماعيل حسن – رئيس بنك مصر إيران للتنمية ومحافظ البنك المركزي الأسبق.
٣) أ.د/ عبد المنعم راضي – أستاذ الاقتصاد ونائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق.
٤) أ.د/ يُمن الحماقي – أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد بجامعة عين شمس وعضو مجلس الشورى.

سادساً: الأوراق البحثية

قدم المشاركون أوراقاً بحثية كان لها أكبر الأثر في إثراء الندوة، وهي كما يلي:

١) "مشكلة التعثر... ظاهرة وعلاجها"؛ إعداد أ. إسماعيل حسن رئيس بنك مصر إيران للتنمية ومحافظ البنك المركزي الأسبق.
٢) "القروض المصرفية أسباب التعثر وأساليب المواجهة"؛ إعداد أ/ علي محمد نجم رئيس بنك الدلتا ومحافظ البنك المركزي الأسبق.
٣) "الفشل المالي ومؤشرات الديون المتعثرة"؛ إعداد أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات.
٤) "معالجة قانون البنوك الجديد للديون المتعثرة ودور البنك المركزي"؛ إعداد مركز البحوث والمعلومات، تحرير أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات.
٥) "الديون المصرفية المتعثرة وسُبل علاجها في ضوء القانون الجديد للبنوك"؛ إعداد البنك التجاري الدولي.
٦) "مفهوم التعثر ومراحله والمعالجة المصرفية للديون المصرفية"؛ إعداد/ مركز البحوث والمعلومات، تحرير أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد.

سابعاً: برنامج الندوة

عقدت أربع جلساتٍ، وكانت على النحو التالي:

الجلسة الأولى: عرض الإطار الكلي للورقة البحثية الخاصة بمركز البحوث والمعلومات.

الجلسة الثانية: المنظور الاقتصادي للديون المصرفية المتعثرة وسُبل علاجها.

الجلسة الثالثة: المنظور المصرفي للديون المتغيرة في ضوء قانون البنوك.

الجلسة الختامية: إعلان التوصيات.

ثامناً: توصيات الندوة

توصل المشاركون والمؤتمرون إلى التوصيات التالية:

يجب على البنوك التعرف والتأكد من السبب الرئيسي للتعثر، وهل يعود تعثر العميل إلى العميل نفسه أو إلى أخطاء ناشئة عن البنك المانح للقرض أم يرجع التعثر إلى الظروف البيئية العاملة المحيطة وذلك من خلال المحاور التالية:

المحور الأول : عوامل خارجية عن إدارة العملاء:

١- إعادة جدولة القرض بما يسمح بإطالة مدة السداد.
٢- تقديم أموال إضافية للمنشأة بهدف تحسين وضعها (إعادة تمويل أو ما يسمي التعويم) .
٣- تحويل جزء من المديونية إلى رأس مال : أي دخول البنك كشريك في الشركة وإدارتها لإقالتها




من عثرتها.

٤- التنازل عن جزء من القرض مقابل سداد الباقي في الحال نقداً، وكلما أسرع المقترض في السداد زادت نسبة الجزء الذي يمكن أن يتنازل عنه البنك (أخذاً في الاعتبار نظرية القيمة الحالية للأموال).

المحور الثاني : حالات ترتبط بأوضاع العملاء :

١- البحث عن مستثمر استراتيجي ذي خبرة إدارية ومهنية عالية في نفس المجال مع تقليص دور المقترض في المشروع.

٢- بيع الشركة بعد إعادة تقويمها اعتماداً على نظرية القيمة الحالية للأموال أي خصم التدفقات النقدية للمقترض.

المحور الثالث : دور البنك في معالجة تعثر العملاء :

١- سياسة إقراضية مدونة تحكم طريقة اتخاذ القرارات الائتمانية، وتُنفذ داخل البنك بنجاح وذلك من خلال:

أ- التحليل الدقيق للائتمان قبل منح القرض.

ب- تقدير الوضع المادي للعميل من ناحية القدرة على سداد أصل الدين أو عوائده أو كليهما معاً في مواعيد الاستحقاق.

ج- دراسة مراحل التعثر، حيث يمكن تدارك موقف العميل قبل استفحال الأمر.

د- تخفيض نسبة القروض المتعثرة بالنسبة لإجمالي القروض الممنوحة قدر الإمكان.

ه- إجراء الدراسات الدقيقة والاستعلامات الجيدة عن العملاء قبل منح القروض والتسهيلات ومعرفتهم معرفة جيدة.

و- ضرورة مساهمة أصحاب المشروع أو المنشأة بنسبة كبيرة من رأس مالها لا تقل عن ٥٠% منه لضمان الجدية في المشروع الممول.

ز- الوقوف على وسائل السداد للقروض وفوائدها بالإضافة للضمانات الكافية لسداد المستحقات.

ح- ضرورة إجراء المتابعة الدقيقة والمستمرة ؛ للتحقق من صرف القروض في الغرض الذي منح من أجله ومراعاة عدم التجاوز إلا في أضيق الحدود وسرعة تسويتها.

٢- نظام فعال لتصنيف القروض، وذلك من خلال تعديل مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها في ميزانيات البنوك التجارية ؛ لمواجهة نسبة القروض المتعثرة بالنسبة لإجمالي القروض التي قام البنك بمنعها.

٣- نظام فعال لتسعير القروض، يقدم لمتخذي القرارات الائتمانية معلومات عن تكاليف مصادر الأموال، والتكاليف الإدارية غير المباشرة، والربحية المستهدفة ويعكس درجة المخاطرة الائتمانية عند التعامل مع العميل.

٤- نظام لجان يقوم بمهامه خلال عملية منح القرض، ويسهم في تشخيص الديون المتعثرة من خلال:

أ- معالجة أوضاع المشروعات المتعثرة في القطاعات الثلاثة (العام - الخاص - المشترك) من خلال برنامج زمني ذي مراحل متعددة يتم وضعه لكل مشروع، وذلك في ضوء الدراسة والتحليل الدقيق للمشروعات المتعثرة منذ منتصف السبعينات وحتى وقتنا الحالي، وذلك لحل المشكلة القائمة للعملاء المتعثرين وتقليل تكرار حدوثها في المستقبل.

ب-الالتزام بتعليمات البنك المركزي بشأن التمويل العقاري في البنوك التجارية، وكذلك كل ما يصدر من تعليمات أو توجيهات في المجالات المختلفة.

ج-دعم دور البنك المركزي المصري في تنفيذ الضوابط والقواعد التي يصدرها واستخدام سلطاته القانونية والاعتراض على أعضاء مجالس الإدارة



والإدارة العليا، لتحقيق الانضباط في القطاع المصرفي.

د- متابعة البنك المركزي للائتمان الممنوح من البنوك للقطاعات المختلفة وعدم تركزها لدى مشروعات معينة أو في مجالات معينة تتسم بدرجة عالية من المخاطر.

ه- ضرورة اختيار قيادات البنوك من كوادر مصرفية مهنية ذات خبرة واسعة، وكذلك التدريب المستمر للكوادر المصرفية للوقوف على مستحدثات العمل المصرفي، وخاصة في مجال الائتمان وهو العمل الرئيسي للبنوك.

وأخيراً : ضرورة تكاتف الأطراف وصياغة الأفكار التي تكفل معالجة قضية التعسر، وذلك لمالها من تأثيرات على أداء الاقتصاد الوطني.

وأن تصدر كافة الأجهزة الحكومية (ضرائب - جمارك - تأمينات اجتماعية ..... الخ) قرارات تستهدف التيسير على الشركات المتعسرة في الوفاء بالتزاماتها ولو لآجال محددة حتى تستطيع تلك الشركات الاحتفاظ بمواردها المالية لتمويل رأس المال الفاصل ودفع عجلة النشاط والحد والتقليل من آثار القروض المتعسرة على الاقتصاد القومي.

إطلالة على الجديد بالأكاديمية

أولاً: تعيين أ.د/ هدى صقر رئيساً لأكاديمية السادات

أصدر السيد رئيس الجمهورية محمد حسني مبارك قراراً جمهورياً رقم ١٩٩ لسنة ٢٠٠٥ م بتعيين الأستاذة الدكتورة هدى محمد عزت صقر رئيسا لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية لمدة أربع سنوات ، على أن تتقاضى المرتب والبدلات المقررة لشاغلي وظيفة رئيس جامعة.

ثانياً : عقد اتفاقيات - رئاسة الأكاديمية:

سوف تقوم رئاسة أكاديمية السادات بعقد اتفاق علمي مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خلال شهر يولية ٢٠٠٥ م.

ثالثاً: إعداد الندوات والمؤتمرات بمركز البحوث

***مؤتمر: " الاقتصاد الإسلامى والاقتصاد الوضعي: الفلسفة والنظام"**

يعقد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية مؤتمراً علمياً تحت عنوان: "الاقتصاد الإسلامى والاقتصاد الوضعي: الفلسفة والنظام"، وذلك خلال يومي ١٥، ١٧ نوفمبر ٢٠٠٥.

أهداف المؤتمر:

١- الحديث عن الاقتصاد الإسلامي تحت هذا العنوان له امتداده الزمني الذي يصل الآن إلى حوالي نصف قرن.ولا شك أنه خلال هذه الفترة تتابعت تطورات عن هذا الاقتصاد،وهي تطورات فكرية وتطبيقية.هذه التطورات أعطت تراكماً معرفياً الذي يمكن أن يمثل أساساً ملائماً لبناء فلسفة الاقتصاد الإسلامي وكذا نظامه.وهذا هدف عام لهذا المؤتمر .فى هذا الصدد تلزم الإشارة إلى أن موضوع النظام الاقتصادي الإسلامي وكذا فلسفته حظي بكتابات في نصف القرن الماضي، وسوف توظف هذه الكتابات لتحقيق أهداف هذا المؤتمر.

٢- مصادر المعرفة من أهم الموضوعات في الاقتصاد بنوعيه، الإسلامي والوضعي،يستهدف المؤتمر تقديم مساهمة مقارنة فى هذا المجال.

٣- مصادر المعرفة فى الاقتصاد من لوازمها موضوع الثبات والتطور. وموضوع الثبات فى الاقتصاد على وجه الخصوص حوله حوارات عميقة متفاوتة في درجة القبول والرفض .أحد أهداف المؤتمر إعطاء مساهمة فى هذا الموضوع.

٤- تتفاوت النظم الاقتصادية من حيث الفردية والجماعية، اعتبار أحدهما أو كليهما مع تفاوتات في التطبيقات. ولا شك أن هذا الموضوع له ارتباطه بالمصلحة المعتبرة فى النظام الاقتصادي،العامة أو الخاصة، وكيفية التنسيق وحل التعارض بينهما. يستهدف المؤتمر إجراءات حوار عميق عن الاقتصاد الإسلامي يوظف التراكمات السابقة لمعرفة طبيعته من حيث الفردية والجماعية وكذلك المصلحة التي يبدأ باعتبارها.وهذا الحوار يجري مقارناً مع النظم الاقتصادية وخاصة الرأسمالية المعاصرة.

٥- الاقتصاد والقيم قضية حولها حوارات ولها تعقيداتها



التنظيرية والتطبيقية. ومع التسليم المسبق بأن القيم معتبرة في الاقتصاد الإسلامي إلا أن التساؤل حول كيف يعكس هذا الأمر نفسه فى القرار الاقتصادي إذا كان هناك ماهو متفق عليه فى الاقتصاد الإسلامي بشأن اعتبار القيم؛ فإن الأمر مع الاقتصاد الوضعي ليس متفقاً عليه أو على الأقل ليس معلناً. يستهدف المؤتمر التعريف بهذه القضية وبيان التوظيف الاقتصادي لها.

٦- اعتبار المتغير الإنتاجي والمتغير التوزيعي، واعتبار توزيع الدخل مع التنمية، واعتبار العدالة الاجتماعية مع التقدم الاقتصادي، هذه كلها أمور مترابطة. وهذا الموضوع من المعايير التي يقاس بها فعالية الاقتصاد كما أنه من الأمور التي تحدد طبيعة الاقتصاد من حيث فلسفته ونظامه بل وآليات عمله. يستهدف المؤتمر معالجة هذا الأمر بما يحدد فلسفة الاقتصاد الإسلامي وطبيعةِ نظامة مقارنة مع الاقتصاد الوضعي.

٧- الأمور الستة السابقة والتي تحدد فلسفة الاقتصاد ونظامه تحدد فى نفس الوقت تطبيقة من حيث المؤسسات والآليات. على سبيل المثال فى التمويل والعلاقات الاقتصادية الدولية والإمكانيات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي فى ظل العولمة الرأسمالية، والمتغيرات الدولية الأخري والتي وصلت للاحتلال العسكري لبعض الدول.

محاور المؤتمر:

ترتيباً على أهداف المؤتمر والتي تجمع مقارنة بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد التقليدي فإن محاور المؤتمر تجمع الآتي:

المحور الاول: الرؤية المعرفية للاقتصاد.

المحور الثاني: الثبات والتطور.

المحور الثالث: المصلحة المتعبرة وفلسفة التنسيق بين المصالح.

المحور الرابع: الفردية والجماعية وآلية إدارة الاقتصاد وآلية اتخاذ القرار الاقتصادي.

المحور الخامس: التنمية والعدالة أو المتغير الإنتاجي والمتغير التوزيعي.

المحور السادس: المؤسسات الاقتصادية.

المحور السابع: السياسات الاقتصادية في التمويل والعلاقات الاقتصادية الدولية وغيرها.

موضوعات مقترحة:

الموضوع الأول: فلسفة النظام الاقتصادي بالمقارنة بالنظام الاقتصادي الإسلامي الوضعي.

الموضوع الثاني: الخصائص المميزة للنظام الاقتصادي الإسلامي التي تميزه عن النظم الاقتصادية الوضعية الأخرى.

الموضوع الثالث: الرؤية المعرفية للنظام الاقتصادي الإسلامي ومصادرها في ظل العولمة.

الموضوع الرابع: النظام الاقتصادي الإسلامي والحضارة الإسلامية وتفاعله مع نظامها الاجتماعي ونظامها التكافلي.

الموضوع الخامس: آليات النظام الاقتصادي الإسلامي بالمقارنة بآليات السوق في الاقتصاد الوضعي.

الموضوع السادس: التنظيرات الحديثة للاقتصاد الإسلامي وموقفها من قضايا الربا، والتعامل مع البورصة والمشتقات المالية، وصناديق الاستثمار وغيرها من القضايا.

الموضوع السابع: إدارة الاقتصاد القومي في ظل تنظيرات وتطبيقات النظام الاقتصادي الإسلامي بالمقارنة مع آليات السوق في الاقتصاد الوضعي.

الموضوع الثامن: السياسات الاقتصادية في النظام الاقتصادي الإسلامي بالمقارنة بالنظام الاقتصادي الوضعي من حيث الأهداف والأدوات.

الموضوع العاشر: دور مؤسسات التمويل الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاقتصاديات الإسلامية.

الموضوع الحادي عشر: النظام الاقتصادي الإسلامي وإمكانية إحداث النمو مع إعادة توزيع الدخل والقضاء على الفقر وتحسين مستوى معيشة محدودي الدخل.

الموضوع الثاني عشر: النظام الاقتصادي الإسلامي ومدى ارتباطه بقضية الثبات والتطور بالمقارنة بالنظم الاقتصادية الوضعية المعاصرة.

علماً بأن اللجنه المنظمة للمؤتمر على استعداد أن يتضمن المؤتمر أى موضوعات أخرى يمكن اضافتها من المشاركين فى هذا المؤتمر العلمى الهام.

الشروط العامة لتقديم الأبحاث وأوراق العمل:

١- يكتب البحث فى أحد المحاور أو الموضوعات السابقة، وللباحث اختيار أي موضع يتعلق بهذه المحاور أو موضوعات ومحاور أخرى يرى إضافتها فيما يتصل بعنوان المؤتمر.

٢- يرسل ملخص للبحث أو ورقة العمل يتضمن الفكرة الأساسية الأولية بما لايتجاوز الصفحة الواحدة فى موعد أقصاه نهاية يونيو ٢٠٠٥.

٣- فى حالة إخطار الباحث بقبول ملخص البحث يرسل البحث من نسخة واحدة بالإضافة إلى ملخص لايتجاوز الصفحة الواحدة فى نهاية شهر سبتمبر ٢٠٠٥.

٤- يكتب البحث أو ورقة العمل بالحاسب الآلى فيما لايتجاوز عن ٢٥ صفحة في حجم ورقة A4 ويذكر فى الصفحة الأولى موضوع البحث واسم الباحث وعنوانه ورقم الهاتف.

٥- فى حالة إرسال البحث أو ورقة العمل ورقياً يرفق ديسك كمبيوتر أو أسطوانة ليزر CD.

٦- يمكن إرسال البحث أو ورقة العمل على البريد الإلكترونى للمركز وسيتم وضع المحاور والموضوعات على موقع المركز

E.mail: ric_sams@gawab.com

Web site: www.sams-ric.edu.eg.

٧- يرسل البحث أو ورقة العمل باسم الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد، عميد مركز البحوث والمعلومات، وأمين عام المؤتمر.

٨- اشتراك الفرد فى المؤتمر ٤٠٠ جنيه واشتراك الهيئات والمنظمات والشركات ١٠٠٠ جنيه لعدد ثلاثة أفراد مقابل الحصول على الحقيبة البحثية للمؤتمر وحضور الجلسات وتناول الغداء فى أحد الفنادق والمشروبات والمأكولات أثناء استراحة جلسات المؤتمر وترسل الاشتراكات بشيكات أو نقداً باسم مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.



رابعاً: مناقشة الرسائل العلمية بالمعهد القومي للإدارة العليا

سوف يقوم المعهد القومي للإدارة العليا بمناقشة عدد من الرسائل العلمية في الفترة القادمة، وبيانها كالتالي :

دليل الرسائل

ID	م	اسم الباحث	المشرف	مشرف مشارك	عنوان الرسالة	القسم العلمي	نوع الرسالة	السنة	تاريخ منح الرسالة
١٨٩٤	١٠	امنة على راشد المعلا	الحسيني محمد عفيفي بدر		تقييم دور المرأة في التنمية الاقتصادية بدولة الإمارات العربية المتحدة – دراسة تطبيقية على إمارتى دبي والشارقة	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢٠٤٢	٤٩	طيبة محمد ناجي بركات	محمد حسن العزازى		العلاقة بين الوحدات المحلية وبين السلطة المركزية وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالتطبيق على محافظة الحديدة بالجمهورية اليمنية	الإدارة العامة والمحلية	زمالة	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
١٨٥٧	١	آمال احمد مصطفى الجندي	محمد كامل مروان		أثر تطبيق نظم الدفع الحديثة في مصر على سرعة تدفق الأموال وتوفير السيولة	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢٠٩٥	٧٤	فكرى احمد العدل الامام	إبراهيم سعد المصري .	نهى محمد عبد الرحمن الخطيب	تنمية الصادرات المصرية في ضوء متطلبات الجودة البيئية	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
١٨٥٩	٣	احمد حازم محمد خليل نايل	عمرو محمد التقى		اثر الاستثمار الاجنبى في قطاع السياحة على الأمن الاقتصادي في مصر	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢١٨٣	٨٢	مصطفى السعيد سعد الخولى	محمد ماهر الصواف		إدارة الأزمات وأثرها على كفاءة الأداء– دراسة تطبيقية على أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية	الإدارة العامة والمحلية	زمالة	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
١٨٩٨	١٠	إيمان شملان احمد البحر	ثناء إبراهيم جميل	مها حافظ سيد احمد	مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية وأثره على تطوير المنظمات (دراسة حالة)	إدارة الأفراد والعلوم السلوكية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
١٩٠٠	١١	إيمان وليم اندراوس خليل	ثناء إبراهيم جميل		محددات الالتزام التنظيمي وأثره على فعالية المنظمة – بالتطبيق على المدارس الحكومية والخاصة	إدارة الأفراد والعلوم السلوكية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
١٨٥٨	٢	احمد عابد محمد عبد البارى	محمد كامل مروان		الديون العقارية المتعثرة وتأثيرها على الجهاز المصرفي المصري مع التطبيق على البنك العقاري وبنك التعمير والإسكان	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢١٧٥	٧٩	مروة محمد	محمد حسن	السيد عليوة	تقييم دور الدولة في إدارة المرافق	الإدارة العامة	زمالة	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩





دليل الرسائل

ID	م	اسم الباحث	المشرف	مشرف مشارك	عنوان الرسالة	القسم العلمي	نوع الرسالة	السنة	تاريخ منح الرسالة
		إبراهيم على	العزازى		العامة بالتطبيق على قطاع الموانى البحرية	والمحلية			
٢٢٢٦	١١٢	هناء احمد زهير السيد الحنك	شريف حسن قاسم	إيهاب إبراهيم الدسوقي محمد	متطلبات قيام البنوك الشاملة فى جمهورية مصر العربية	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢١٢٤	٦٤	محمد حسين صلاح احمد	ثناء إبراهيم جميل		الإدراك ودوره في تشكيل الاستجابات البشرية تجاه المنتجات -دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للأغذية (بسكو مصر)	إدارة الأفراد والعلوم السلوكية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢٢٢٨	٩٥	هويدا محمود ابراهيم ابو الغيط	محمد ماهر الصواف		تطوير تقديم الخدمات بالوحدات المحلية من خلال توظيف الحكومة الإلكترونية بالتطبيق على محافظة الجيزة	الإدارة العامة والمحلية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢٠٦٣	٦٨	عز الدين زين العابدين أحمد مصطفى	حسن حسنى محمد حسن	نهى محمد عبد الرحمن الخطيب	إدارة الأزمات في ظل المتغيرات الدولية والمحلية – دراسة تحليلية على الاقتصاد المصري	الاقتصاد	زمالة	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
١٩٥٩	٣٣	حنان محمد أحمد سليمان	حسن حسنى محمد حسن	إبراهيم سعد المصري	الآثار المتوقعة لاتفاقية الجات ١٩٩٤ على صناعة الغزل والنسيج في مصر	الاقتصاد	زمالة	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
١٩٨٦	٤٣	رياض عبد الله احمد عبد الله عيلان	الحسيني محمد عفيفى بدر		اقتصاديات خصخصة الخدمات في دولة الإمارات العربية	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢١١٦	٧٩	محسن طه محمود السيد	السيد عبد المعطى الطيبى		الآثار الاقتصادية للتنمية الريفية المتكاملة – بالتطبيق على مشروع شروق بمحافظة الدقهلية	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
١٩٥٢	٢٩	حسين احمد حسن عبد الله الباسى	عبد المطلب عبد الحميد	إيهاب إبراهيم الدسوقي محمد	دور سوق الأوراق المالية في التنمية الاقتصادية	الاقتصاد	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢٠٠١	١٧	سحر احمد نجاتى عبد الحميد	نشأت الخميسى محمد الغيطانى	أسامه محمد عبد المنعم علما	نموذج تطبيقي مقترح لتطوير نظم المعلومات التسويقية بالتطبيق على قطاع الخدمات السياحية في ج.م.ع	الحاسب الآلي ونظم المعلومات	زمالة	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩
٢٢١٠	٩٢	نجلاء فتحي محمد عبده	محمد ماهر الصواف		تكوين القيادات الإدارية من الصف الثاني كمدخل للتطوير الإداري بالتطبيق على المجلس الأعلى للآثار	الإدارة العامة والمحلية	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٨/٠٩



دليل الرسائل

ID	م	اسم الباحث	المشرف	مشرف مشارك	عنوان الرسالة	القسم العلمي	نوع الرسالة	السنة	تاريخ منح الرسالة
٢٢٢٠	٣٣	هانئ عبد المنعم محمد حسن خليفة	مجدي محمد حسن أبو العلا	عصام أحمد منصور	أثر استخدام الشبكات العصبية في تطبيقات الأعمال الإلكترونية	الحاسب الآلي ونظم المعلومات	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٩/١٠
١٨٦٨	٢	احمد محمد احمد السيد عمر	محمد محمد الهادي		أسس بناء شبكه Intranet في إحدى الإدارات التعليمية لترشيد الأداء الإداري بها بالتطبيق على حالة إدارة ديرب نجم التعليمية بمحافظة الشرقية	الحاسب الآلي ونظم المعلومات	عضوية	٢٠٠٥	٢٠٠٥/٠٩/١٠

خامساً: دورات تدريبية بمركز التدريب

يقوم مركز التدريب بعقد مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة في المرحلة القادمة، وبيانها كالتالي :

برامج شهر يوليو ٢٠٠٥

م	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد
	البرامج الإدارية	
١	٢-١ إعادة الهندسة الإدارية للمنظمة	٧/٢ – ٢٠٠٥/٧/٦
٢	٢-٢ تنمية مهارات مدير المستقبل الفعال	٧/٩ – ٢٠٠٥/٧/١٣
٣	٢-٣ دور تفويض السلطات في بناء الصف الثاني	٧/١٦ – ٢٠٠٥/٧/٢٠
٤	٢-٤ إدارة التغيير والتطوير التنظيمي	٧/٢٣ – ٢٠٠٥/٧/٢٧
٥	٢-٥ تنمية مهارات إدارة الوقت	٧/٣٠ – ٢٠٠٥/٨/٣
	البرامج المحاسبية والمالية	
٦	٤-١ المعايير المحاسبية وإعداد القوائم المالية	٧/٢ – ٢٠٠٥/٧/٦
٧	٤-٢ دور المحاسب الإداري في مجال صنع القرار	٧/٩ – ٢٠٠٥/٧/١٣
٨	٤-٣ نظم الرقابة والمراجعة الداخلية	٧/٢٢ – ٢٠٠٥/٧/٢٧
	البرامج الاقتصادية والمصرفية	
٩	٥-١ تنمية مهارات إدارة الخطر	٧/٩ – ٢٠٠٥/٧/١٣
١٠	٥-٢ تنمية مهارات التعامل مع مقررات لجنة بازل ١،٢	٧/١٦ – ٢٠٠٥/٧/٢٠
	برامج التأمين والإحصاء	
١١	٧-١ إدارة الأخطار التأمينية	٧/٢ – ٢٠٠٥/٧/٦

البرامج الأمنية		
١٢	٨-١ إدارة الأزمة الأمنية طبقاً لأيزو ١٤٠٠٠	٧/١٦ – ٢٠٠٥/٧/٢٠
البرامج القانونية		
١٣	١٠-١ الضوابط القانونية للمعاملات الالكترونية	٧/٢٢ – ٢٠٠٥/٧/٢٦

برامج شهر أغسطس ٢٠٠٥

م	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد
البرامج الإدارية		
١	٢-٦ المنهج العلمي والعملي في إعداد وكتابة التقارير	٨/٦ – ٢٠٠٥/٨/١٠
٢	٢-٧ التفكير الابتكاري ودوره في تطوير الأداء	٨/١٣ – ٢٠٠٥/٨/١٧
٣	٢-٨ تنمية مهارات التعامل مع الآخرين	٨/٢٠ – ٢٠٠٥/٨/٢٤
٤	٢-٩ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي	٨/٢٧ – ٢٠٠٥/٨/٣١٧
برامج التسويق		
٥	٣-١ استراتيجيات التسويق لمواجهة التحديات المعاصرة	٨/٦ – ٢٠٠٥/٨/١٠
البرامج المحاسبية والمالية		
٦	٤-٤ الأساليب الحديثة لنظم التكاليف	٨/٦ – ٢٠٠٥/٨/١٠
٧	٤-٥ الاتجاهات الحديثة في المحاسبة والمراجعة	٨/١٣ – ٢٠٠٥/٨/١٧
٨	٤-٦ الاتجاهات الحديثة في مراجعة وفحص الحسابات	٨/٢٧ – ٢٠٠٥/٨/٣١
البرامج الاقتصادية والمصرفية		
٩	٥-٣ إدارة الاستثمارات في المصارف الإسلامية	٨/٦ – ٢٠٠٥/٨/١٠
١٠	٥-٤ إدارة مشروعات بنظام B.O.O.T – B.O.T	٨/٢٠ – ٢٠٠٥/٨/٢٤
برامج الحاسب الآلي		
١١	٦-١ تطبيقات الجداول الالكترونية في إدارة المشروعات	٨/١٣ – ٢٠٠٥/٨/١٧
برامج التأمين والإحصاء		
١٢	٧-٢ التأمين البحري	٨/١٣ – ٢٠٠٥/٨/١٧
البرامـج البيئيـة		
١٣	٩-١ تنمية مهارات المرأة في إدارة البيئة	٨/٢٠ – ٢٠٠٥/٨/٢٤



برامج شهر سبتمبر ٢٠٠٥

م	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد
	البرامج الإداريـــــــــــة	
١	٢-١٠ تبسيط وتطوير نظم وإجراءات العمل	٩/٣ – ٢٠٠٥/٩/٧
٢	٢-١١ مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد خطط التدريب	٩/١٠ – ٢٠٠٥/٩/١٤
٣	٢-١٢ إعداد المدرب المتميز	٩/١٧ – ٢٠٠٥/٩/٢١
٤	٢-١٣ إدارة المستودعات ومراقبة المخزون	٩/٢٤ – ٢٠٠٥/٩/٢٨
	برامـــج التسويـــق	
٥	٣-٢ تنمية مهارات التعامل مع العملاء	٩/٣ – ٢٠٠٥/٩/٧
	البرامج المحاسبية والمالية	
٦	٤-٧ تنمية المهارات المحاسبية لغير الماليين	٩/٣ – ٢٠٠٥/٩/٧
٧	٤-٨ مشاكل حسابات المخزون	٩/١٠ – ٢٠٠٥/٩/١٤
٨	٤-٩ التحليل المالي للقوائم المالية	٩/١٧ – ٢٠٠٥/٩/٢١
	البرامج الاقتصادية والمصرفية	
٩	٥-٥ تنمية مهارات إدارة البنوك الشاملة	٩/٣ – ٢٠٠٥/٩/٧
١٠	٥-٦ نظام الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في البنوك	٩/١٧ – ٢٠٠٥/٩/٢١
	برامج التأمين والإحصاء	
١١	٧-٣ تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي	٩/١٠ – ٢٠٠٥/٩/١٤
	البرامج الأمنية	
١٢	٨-٢ الأساليب الحديثة لتأمين وحراسة المنشآت	٩/١٧ – ٢٠٠٥/٩/٢١
	البرامج القانونية	
١٣	١٠-٢ القواعد القانونية للعقود الدولية في مجال البترول	٩/٣ – ٢٠٠٥/٩/٧

الأستاذة الدكتورة / هدى محمد عزت صقر
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ولدت الأستاذة الدكتورة هدى محمد عزت صقر في مدينة القاهرة عام ١٩٤٦م. حيث تخرجت سيادتها في كلية التجارة وإدارة الأعمال – جامعة حلوان ، وحصلت على بكالوريوس العلوم التجارية والمالية عام ١٩٦٧م.

وفي عام ١٩٧٢م اجتازت سيادتها دبلوم الترجمة الفورية من الجامعة الأمريكية. كما اجتازت سيادتها دبلوم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة عام ١٩٧٥م، وفي نفس العام حصلت على دبلوم محادثة اللغة الفرنسية من المركز الثقافي الفرنسي بالقاهرة.

وفي عام ١٩٧٨م حصلت على ماجستير في العلاقات العامة بكلية الإعلام جامعة القاهرة. كما حصلت سيادتها على دكتوراه علاقات عامة بكلية الإعلام جامعة القاهرة عام ١٩٨٢م.

لقد صعدت الدكتورة هدى صقر السلم الوظيفي كباحثة اقتصادية بالهيئة العامة لشئون المعارض والأسواق الدولية منذ ١٩٦٨ وحتى عام ١٩٧٩، ثم عيّنت سيادتها مدرساً مساعداً بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية منذ أكتوبر ١٩٧٩ وحتى يناير ١٩٨٢م.

ثم تدرجت سيادتها حتى وصلت إلى درجة أستاذ ثم رئيس قسم الأفراد والعلوم السلوكية من سبتمبر ١٩٩٧ حتى ديسمبر ٢٠٠١؛ فعميد لمركز البحوث والمعلومات من نوفمبر ٢٠٠١ حتى ديسمبر ٢٠٠٣.

وفي الحادي عشر من شهر إبريل لعام ٢٠٠٥م صدر قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٥م بتعيينها نائباً لرئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية لشئون التدريب ووحدات الإدارة المحلية حتى ٢٦ يونيه لعام ٢٠٠٥م.

من ناحيةٍ أخرى قامت الدكتورة / هدى صقر كعضو فاعل في لجان ومجالس وجمعيات عديدة ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

١. عضو لجنة المحافظات بالمجلس القومى للمرأة .
٢. عضو لجنة التنمية الإدارية بالمجالس القومية المتخصصة .
٣. عضو بمجلس البحوث الإدارية بأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا .
٤. عضو لجنة البحوث والتطوير بالإتحاد العام للجمعيات الأهلية .
٥. عضو اللجنة الاستشارية لتطوير البرامج التدريبية ونظم اختيار وإعداد القيادات الإدارية بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .
٦. عضو فى الجمعيات العلمية والمهنية العربية والأمريكية المختصة بتطوير المنظمات وتنمية الموارد البشرية .
٧. عضو رابطة خريجى هيئة فولبرايت .
٨. عضو فى جماعة الإدارة العليا .
٩. عضو فى الجمعية العربية للإدارة .
١٠.عضو جمعية رابطة خريجى هيئة المنح الفنية اليابانية AOTS .

(*) يهدف هذا الباب إلى عرض السيرة الذاتية لكبار العلماء الذين أثروا حياتنا بأعمالهم البارزة التي تعتبر مصابيح الهداية لكل طالب علم يبحث عن المثل والقدوة، ويسعى للسير على درب هذه العلامات المضيئة. [العلماء ورثة الأنبياء ...] صدق رسول الله (صلى الله عليه وسلم).



ولقد أهلتها هذه العضوية إلى تعدد مجالات تخصصها متضمنةً إدارة وتطوير وتنمية الموارد البشرية، والسلوك الإنسانى والسلوك التنظيمى، دراسات البيئة وفاعلية تكيف المنظمات، العلاقات العامة والجودة الكلية للمنظمات، التطوير التنظيمى وإعادة بناء المنظمات، وبناء القدرات المؤسسية.

ومما لاشك فيه ؛ فقد قامت سيادتها بالعمل كباحثة وأستاذة جامعية في آن واحد في مجالات عديدة، منها : البحوث والمعلومات، التدريب، الاستشارات، الدراسات العليا، الدراسة لطلبة كلية الإدارة. وتفصيلها كما يلي:

أولاً: البحوث والمعلومات

قامت الدكتورة / هدى صقر بإعداد البحوث العلمية سواء على المستوى الفردى أو على المستوى الجماعى التعاقدى بين الأكاديمية وقطاعات الأعمال المختلفة وأيضاً الأجهزة والمؤسسات البحثية الأكاديمية وأيضاً المشاركة فى العديد من المؤتمرات سواء بتقديم أبحاث وأوراق علمية أو برئاسة ورش عمل أو بتطوير وتوجيه النقاش وتحقيق رسالة مركز البحوث والمعلومات بالأكاديمية، والتى تتمثل فى:

- وضع استراتيجية للبحوث تركز على معالجة القضايا العلمية والتطبيقية المعاصرة بما يخدم القطاعات المختلفة فى الدولة وتسويق نتائج البحوث.
- عقد المؤتمرات العلمية القومية والعربية والدولية التى تضم علماء ومتخصصين فى المجالات المختلفة.
- توفير الإمكانيات الفنية والعلمية والإلكترونية لمعاونة الباحثين وطلبة الدراسات العليا وذلك بإتاحة البيانات والمعلومات البحثية ومعالجتها.
- تفعيل نشاط النشر والترجمة وإصدار النشرات والأدلة والمجلات البحثية المحكمة.
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفى لخريجى كلية الإدارة بالأكاديمية والمعهد القومى للإدارة العليا بصفة خاصة ولشباب الخريجين فى مصر بوجه عام.
- تطوير الكوادر الفنية بالأكاديمية لمواكبة التطوير العلمى والعالمى.
- توثيق وربط الأكاديمية بالدوائر الثقافية والهيئات الدولية والممثليات الأجنبية والمؤسسات المتخصصة والتعليمية والبحثية ذات المكانة فى الدول العربية والأجنبية المتقدمة.
- المساهمة فى تطوير وإعادة هيكلة ونمذجة الإدارات المركزية لأنشطة البحوث والمعلومات بالجهاز الإدارى للدولة وقطاع الأعمال العام والخاص.

ثانياً: التدريب

قامت سيادتها بتدريب القيادات الإدارية وذلك بالمشاركة فى تخطيط وتنفيذ وإدارة العديد من الدورات والبرامج والمختبرات واللقاءات الفكرية للإعداد لشغل الوظائف القيادية العليا وبرامج الاتجاهات والأساليب الحديثة فى الإدارة ومختبرات تنمية المهارات الإدارية والسلوكية، وبرامج الأفراد والتدريب وتنمية الموارد البشرية وغيرها من البرامج القطاعية وذلك على مستوى البرامج والمختبرات التى تعقد فى كل من أكاديمية السادات وأيضاً فى أجهزة ومراكز التدريب والتنمية الإدارية الحكومية والخاصة المحلية والعربية وكذلك فى قطاعات البنوك والمؤسسات الخدمية العامة وأيضاً المشاركة فى برامج التنمية الإدارية التى تعقدها منظمة الصحة العالمية والمنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة.

ثالثاً : الاستشارات

شاركت سيادتها فى العديد من الاستشارات الإدارية فى قطاعات الأعمال المختلفة على المستوى القومى والعربى.

رابعاً : الدراسات العليا

ساهمت سيادتها فى تحقيق هدف المعهد القومى




للإدارة العليا وذلك بتدريس المقررات التالية على مستوى الدبلومات العامة والمتخصصة:

- تنمية الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية.
- التطوير التنظيمى.
- السلوك التنظيمى.
- دراسات الحالة.
- أساليب ومناهج البحث العلمي.
- Managing Human Capital
- دراسات البيئـــة.
- الإشراف على العديد من الرسائل العلمية على مستوى الماجستير والدكتوراه.

خامساً : الدراسة لطلبة كلية الإدارة

قامت سيادتها بتغطية المقررات الدراسية التى تقع فى نطاق القسم فى كل من الدراسة المصرية والكندية، وتشمل:

- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة رأس المال الذهنى.
- الإدارة عبر الثقافات المختلفة.
- السلوك التنظيمى.
- السلوك الإنسانى.
- التفكير الابتكارى والابداعي.
- إدارة الموارد البشرية الدولية IHRM.

المنح والزيارات العلمية والمهنية:

- دراسة وتنظيم المعارض والأسواق الدولية: جوتنبرج السويد ١٩٧٠.
- تمثيل مصر كمدير للجناح المصرى فى كلٍ من: السوق التجارى الدولى لكل أفريقيا عام ١٩٧٢، سوق زغرب التجارى الدولى بيوغوسلافيا عام ١٩٧٦، السوق التجارى الدولى لولاية أكلاهما بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٩.
- دراسة فى مدينة ليون بفرنسا لتجميع المادة العلمية لرسالة الماجستير عام ١٩٧٦ – ١٩٧٧.
- زيارة لعدة جامعات وجمعيات علمية ومهنية بالولايات المتحدة الأمريكية لتجميع المادة العلمية لدراسة الدكتوراه عام ١٩٧٩.
- أستاذ زائر فى جامعة ميتشجان – كلية إدارة الأعمال بمدينة أن اربر الأمريكية لمدة فصل دراسى كامل عام ١٩٨٨ لإعداد بحوث مشتركة: Arab Manager Comparative Study.
- أستاذ زائر فى جامعة بنتلى بمدينة بوسطن بولاية ماساشوستس الأمريكية للتدريس لمدة فصل دراسى كامل وللمشاركة فى برامج تدريب وحلقات بحث ومختبرات لتنمية المهارات الإدارية والسلوكية للقادة الإداريين عام ١٩٩٠.
- أستاذ فى معهد العلوم بجامعة دولة الإمارات المتحدة لتدريس مقررات العلوم السلوكية وإدارة الموارد البشرية لفترات محددة فى أعوام ١٩٩٢ – ١٩٩٤ – ١٩٩٩.
- أستاذ فى معهد القاهرة بالدوحة – دولة قطر لتدريس مقررات العلوم السلوكية وإدارة الموارد البشرية يونيه ١٩٩٥.
- أستاذ زائر للمشاركة فى الندوات العلمية المتخصصة فى تنمية الموارد البشرية على المستوى العربى.
- حضور دورة تدريبية باليابان حول إدارة المنظمات وتنمية مهارات المديرين – يونيه ١٩٩٨.
- أستاذ زائر فى جامعة ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية فى الفترة من يونيه – أكتوبر ١٩٩٩ لدراسة مراكز تخطيط وتنمية المسار الوظيفى، والمشاركة فى الحلقات الدراسية والدورات التدريبية وورش العمل، وكذلك المشاركة فى تدريس مقررى السلوك التنظيمي O.B والأداء الإدارى



المتميز High Performance Management (HPM) لطلبة كلية الإدارة على كل من المستوى الجامعي والدراسات العليا.

البحوث المنشورة ومنها:

- رأس المال الذهني ... والألفية الثالثة – مؤتمر آفاق التنمية والاصلاح الاداري ودور أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بمناسبة اليوبيل الذهبي لأكاديمية السادات ٢٠-٢١ ديسمبر ٢٠٠٤.
- المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإدارى للدولة – المؤتمر العربي الرابع في الإدارة: القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي من ١٣-١٦ أكتوبر ٢٠٠٣ – دمشق – الجمهورية العربية السورية.
- إدارة المعرفة الشاملة ورأس المال الذهنى: المؤتمر العلمى العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات "إدارة المعرفة فى حقبة العولمة" من ١٨ – ٢٠ فبراير ٢٠٠٣.
- Academic Insinuation Shift In the Era of Globalization : المؤتمر الدولى لتحديث التعليم الإدارى فى عصر العولمة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ديسمبر ٢٠٠٢.
- المنظمة المتعلمة فى عصر تكنولوجيا المعلومات : المؤتمر العلمى السابع والعشرون للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاته بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية إبريل ٢٠٠٢، ندوة التقنيات الحديثة فى مجالات الإدارة والاستثمار.
- الثقافة المعلوماتية ودورها فى تفعيل البحوث والابتكار والتطوير: المؤتمر العلمى التاسع لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية فبراير ٢٠٠٢.
- تحديث الموارد البشرية مدخل لبناء القدرة التنافسية للدولة : ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر السنوى السابع بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية تحت عنوان "الإدارة التنافسية للمشروعات فى ظل التحويلات العالمية الجديدة" ديسمبر ٢٠٠١.
- Principles and Art of Persuasion: British American Tobaco Conference April 2001.
- استشارات تخطيط وتنمية المسار الوظيفى فى الجامعات الأمريكية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية كاليفورنيا – لعام ١٩٩٩– تحت النشر فى الدوريات العلمية الأمريكية.
- أساليب تنمية روح الابتكار والإبداع فى مواقع العمل – بحث تعاقدى مشترك مع أكاديمية البحث العلمى ١٩٩٨ – رئيس الفريق البحثى.
- خصائص القوى البشرية فى النظم الحديثة لإدارة الإنتاج : ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر السنوى الرابع بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية تحت عنوان "التنمية البشرية والمجتمعات العمرانية الجديدة" ١٩٩٨.
- Career Center for Human Resources Quality Management Fulbright Commission 1996.
- الضغوط التى يتعرض لها رجال الأعمال فى مصر وأثارها: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص (مجلة المدير العربى : أكتوبر ١٩٩٤).
- محددات تفويض القرار لدى المديرين فى قطاع البترول (مجلة الإدارة:يوليو ١٩٩٤).
- المناخ التنظيمى فى القطاع الحكومى فى مصر واتجاهات تطويره (مجلة المدير العربى: أبريل ١٩٩٤).
- السلوك الاستهلاكى للطاقة (بالتطبيق على قطاع الكهرباء) بحث تعاقدى مشترك مع البحث العلمى – ١٩٩٤ – رئيس الفريق البحثى.





- مقومات التفكير والسلوك الابتكارى لدى المديرين (مجلة الإدارة : أكتوبر ١٩٩٣).
- قدرات التفكير الإبتكارى وعلاقته ببعض العوامل الانفعالية والدافعية لدى الإدارة العليا فى قطاع البترول (مجلة البحوث الإدارية : المجلد الثالث والرابع ١٩٩٣).
- الوضع المهنى لأخصائى العلاقات العامة دراسة نظرية مع تطبيق ميدانى فى بعض المنظمات المصرية (مجلة المال والتجارة : أعداد ٢٢٥ ، ٢٢٦، ١٩٨٨).
- رؤية الإدارة العليا لوظيفة العلاقات العامة وممارسيها حالياً ومستقبلاً : دراسة ميدانية على بعض المنظمات المصرية حالياً ومستقبلاً (مجلة المدير العربى : أبريل ١٩٨٨).
- تطوير نشاط وكالات الإعلان فى مصر : دراسة ميدانية عن الفترة من ١٩٧٤ – ١٩٨٦. (مجلة البحوث الإدارية ١٩٨٨).
- نحو استراتيجية للتكامل بين وظيفتى العلاقات العامة وإدارة الأفراد لرفع مستوى أداء العاملين فى المنظمة (مجلة الكفاية الإنتاجية : أبريل ١٩٨٨)
- القيم المهنية لدى أخصائى العلاقات العامة وعلاقتها بالرضاء الوظيفى دراسة ميدانية على بعض المنظمات المصرية (مجلة البحوث الإدارية رقم (٤) ١٩٨٧).

الأوراق العلمية ومنها:

- " نحو استرانيجية نظام فعال للتعليم وتحديات سوق العمل " مؤتمر جماعة الإدارة العليا بالإسكندرية في الفترة من ٨ – ١٢ نوفمبر ٢٠٠٦م تحت عنوان (مصر إلى أين استشراف المستقبل).
- " الآليات المقترحة لعلاج قضية البطالة وتحديات سوق العمل " مقدمة لمؤتمر التوجهات الاستراتيجية للتعليم الجماعى وتحديات سوق العمل ١٥ – ١٦ مايو ٢٠٠٦.
- " اللامركزية مدخل للتنمية المستدامة " المؤتمر الدولى الرؤى المستقبلية للامركزية والتحديث فى ظل الحوكمة المحلية ٢٨–٢٩ يناير ٢٠٠٦.
- " رأس المال الذهنى والفجوة الرقمية فى ظل اقتصاد المعرفة " الملتقى العلمي الأول نحو منظمة رقمية ديسمبر ٢٠٠٥ بالمملكة العربية السعودية – جدة.
- " المدير القيادى المحترف مدخل تنافسى " المؤتمر السنوي الواحد والأربعون لجماعة الإدارة العليا نحو عقد اجتماعى جديد ... ماذا نريد لمصر فى الفترة من ١٦ – ٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥ بالاسكندرية.
- " نماذج الموارد البشرية ومهارات التعليم فى اقتصاد المعرفة " المؤتمر السنوي السابع للتدريب فى الوطن العربى – التنمية البشرية وإدارة المستقبل ادوار متغيرة لعصر جديد من ١٧–١٩ سبتمبر ٢٠٠٥.
- " إعادة بناء المنظمات ودعم القدرات المؤسسية وبناء وتعظيم القدرات البشرية "، وغير ذلك من الأوراق العلمية.

كما قامت سيادتها بالإشراف على عشرات الرسائل العلمية من ناحية ومناقشتها من ناحية أخرى، وكذلك شاركت سيادتها بتحكيم الأبحاث العلمية لترقية المدرسين والأساتذة المساعدين من الهيئة الفنية بالمجلات العلمية المتخصصة.

العطاء المهني

قامت الأستاذة الدكتورة هدى صقر بأعمالٍ جليلة أثناء توليها منصب رئيس الأكاديمية من تطويرٍ للوائح والأنشطة، وعقدٍ للاتفاقيات، وإعدادٍ للاستراتيجيات.

وفيما يلي أهم الأعمال التي قامت سيادتها بالإشراف عليها تطويراً وعقداً وإعداداً:

- تطوير اللوائح الإدارية والمالية للأكاديمية بوجه



عام، ولمركز التطوير (الوحدة ذات الطابع الخاص) بوجه خاص؛ لتحقيق المرونة ولتحفيز أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والهيئة الإدارية وتفعيل كافة الأنشطة التعليمية والتنموية في المركز الرئيسي بالمعادي والفروع.

- إعداد وصياغة استراتيجية للأكاديمية تتضمن رؤيتها ورسالتها وأهدافها وآليات التنفيذ وبرامج العمل التي تشمل جميع الأنشطة على مستوى الأكاديمية وفروعها.
- إعداد مقترح لتطوير قرار ٣٠ لسنة ٢٠٠٤م للارتقاء بالأكاديمية وتقديم نموذج تعليمي يُحتذى به من باقي جامعات مصر بل والوطن العربي.
- إعداد مشروع ميكنة قاعات الدراسة والتطوير الالكتروني للمادة العلمية في كل من نشاطي التعليم والتدريب.
- تطوير النشاط التدريبي وتكليف لجنة تشمل خبراء التدريب بالأكاديمية حيث تم إعداد الحقائب التدريبية على أحدث الأساليب التدريبية العلمية والفنية والتقنية لعدد ٢٥ برنامجاً لتنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- عقد مجموعة من الاتفاقيات العلمية مع جامعات عربية وعالمية؛ من منطلق التواصل مع التقنيات الحديثة ومواكبة كل جديد في عالم الإدارة؛ من خلال التبادل العلمي والمعرفي في ضوء نقل وجذب الخبرات والتقنيات الحديثة.

ومن **الاتفاقيات** التي عقدتها الأستاذة الدكتورة هدى صقر كرئيس لأكاديمية السادات مع الجامعات والمؤسسات ما يلي:

- إعداد مذكرة تفاهم مع جامعة UCD دبلن بأيرلندا للتعاون العلمي ولمنح الدرجة العلمية على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا، وكذلك توقيع اتفاقية تبادل الطلاب وذلك في إبريل ٢٠٠٥م.
- توقيع اتفاقية مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وذلك في يوليه ٢٠٠٥م.
- عقد بروتوكول تعاون مع الصندوق الاجتماعي وذلك في يوليه ٢٠٠٥م.
- عقد اتفاقية مع مؤسسة التطوير الذاتي بجدة لمنح الدرجات العلمية، كما تم عقد اتفاقية مماثلة في دولة قطر الشقيقة، مما يساعد على تعميق أواصر الأخوة بين الدول العربية في مجال البحث العلمي والتبادل المعرفي.
- توقيع اتفاقية تعاون مع جامعة MMU بماليزيا.
- تطوير اتفاقية التعاون مع UNB الكندية لمنح شهادة الجامعة الكندية والإشراف على إدارة البرنامج وتحقيق جودة العملية التعليمية.
- التوصل إلى تسوية بشأن وثيقة التأمين الجماعي لكلٍ من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والهيئة الإدارية لدى شركات التأمين.
- إعداد مشروع صندوق التكافل لكلٍ من أعضاء الهيئة الفنية والإدارية، كما تم اتخاذ الإجراءات التنفيذية بالإضافة إلى تشكيل مجلس إدارته، لتحقيق طفرة في المكافآت الخاصة بنهاية الخدمة.
- تطوير لوائح برامج الدراسات العليا في الماجيستير والدكتوراه ؛ وفقاً لمتطلبات لجنة القطاع بالمجلس الأعلى للجامعات.
- الحصول على موافقة المجلس الأعلى للجامعات على منح درجة البكالوريوس لكلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ومعادلتها بدرجة البكالوريوس في التجارة التي تمنحها الجامعات المصرية الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٨٧٢ ولائحته التنفيذية في التخصصات المناظرة.





<u>ثمرات تجربة</u>

إذا سلطنا الضوء على الدكتورة هدى صقر الإنسانة؛ نلمح بعض الركائز والدعائم التي تسير على خطاها ومحاولة تحقيقها، منها : أهمية صقل الخبرات العلمية بالتجارب الحياتية والمجتمعية ومدى الاستفادة منها واستخلاص الدروس المفيدة والدافعة، وذلك من خلال حث سيادتها السادة الزملاء من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للجمع بين المجال الأكاديمي والمجال العملي التنفيذي التطبيقي لما له من دورٍ هام وفاعل في زيادة ودعم القدرات والمعارف وصقل المهارات الخاصة بعضو هيئة التدريس واتساع آفاقه والمزج بين المثالية والتنظير والواقعية والتطبيق، وكيفية مواجهة التحديات والمعوقات والعمل بروح الفريق.

واستكمالاً لهذا الدور ترى الدكتورة هدى صقر ضرورة ربط عضو هيئة التدريس بالمجتمع ومشكلاته، وتعدد أنشطته إلى جانب عمله الأكاديمي وذلك من خلال مشاركته في عضوية المجالس والهيئات والمنظمات والجمعيات العلمية والمجتمعية.

ويعتبر التعلم المستمر والذاتي إحدى الركائز الأخرى التي تؤمن بها الأستاذة الدكتورة هدى صقر، ويظهر هذا جلياً من خلال الدبلومات العلمية والدورات التدريبية التي حصلت سيادتها عليها واجتازتها بتفوق في مجالات متنوعة ؛ مما أفادها كثيراً في نضج شخصيتها على الجانبين العلمي والإنساني من جهة وتكوين اتجاهها ومعينها الفكري.

ومن ثَم ؛ ترى الدكتورة هدى صقر أن على كل باحث يحمل شرف الانضمام لهذه المهنة ؛ أن يكون قدوة حسنة بالأعمال (قولاً وفعلاً) وأن يتحلى بالحب الصادق والإيمان الحقيقي بعمله، والصبر عليه، والتعمق فيه، والإضافة إليه، والتميز المستمر.

ولايقتصر على مجرد الحصول على الدرجات العلمية ؛ حيث ترى سيادتها أن البحث العلمي وتطبيقاته العملية لتطوير الإنسان والمجتمع هو الرسالة الأساسية لعضو هيئة التدريس وما يمثل له من إضافة لنفسه ولكيانه وعقله وفؤاده.

<u>ومضة</u>

إذا تأملنا وأمعنا النظر في اسم ضيفتنا العزيزة من الناحية اللُغوية؛ نجده متحققاً بدرجة كبيرة على المستوى السلوكي ؛ فكلمة "هُدَى" مصدر: هَدَى. "يَسِيرُ عَلَى هُدَى اللَّهِ": عَلَى رَشَادِهِ. المعجم المحيط. وهي سمة مميزة لسيادتها، ويظهر ذلك جلياً في ركيزتي التعلم المستمر والذاتي، مصداقاً لقوله تعالى: (اقرأ باسم ربك الذي خلق) سورة العلق آية (١)، والركيزة الثانية تتمثل في ربط عضو هيئة التدريس بالمجتمع ومشكلاته، وذلك مصداقاً لقول رسول اللّه – صلى اللّه عليه وسلم–: [من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم]. وهما ركيزتان هامتان تسير سيادتها على دربهما.

أما كلمة "محمد" فهي من الحمد، فضيفتنا كثيرة الحمد والثناء والتحدث بأنعم الله عليها في رضا حقيقي وذلك مصداقاً لقوله تعالى: (وأما بنعمةِ ربك فحدّث) سورة الضحى آية (١١) .

أما كلمة "عزت" فمن: الرِفعة والمجد والقوة والتمكين. معجما المحيط والغني. وهي نتيجةُ شيم أصيلة في سيادتها وهي : حمدها لله تعالى، حيث يقول تعالى (... ولئن شكرتم لأزيدنكم...) سورة إبراهيم آية (٧). وخفض جناحها لوالديّها، حيث يقول تعالى : (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة) سورة الإسراء آية (٢٤). وحياؤها حيث يقول رسول اللّه – صلى اللّه عليه وسلم – : [الحياءُ شعبة من شعب الإيمان]. وتواضعها، حيث يقول رسول اللّه – صلى اللّه عليه وسلم – في موضعٍ آخر: [من تواضع للّه رفعه] ؛ وهو ما يظهر جلياً في تدرجها لأعلى المناصب القيادية.



من هذا المنطلق ؛ ونتيجة للمجهود المخلص الذي قامت به الأستاذة الدكتورة / هدى محمد عزت صقر في خدمة البحث العلمي ومحاولة الوصول إلى كل ما هو جديد، مع اتسامها بالصبر والعمل الدؤوب وغرس هذه القيم في نفوس وسلوك طلابها، ومصداقاً لقول الحق سبحانه وتعالى : (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنّا لا نُضيع أجرَ من أحسن عملا) سورة الكهف، آية (٣٠). وفي موضعٍ آخر يقول تعالى : (.. أنّي لا أضيع عمل عاملٍ منكم من ذكرٍ أو أنثى ..) سورة آل عمران، آية (١٩٥) – أصدر السيد رئيس الجمهورية القرار الجمهوري رقْم ١٩٩ لسنة ٢٠٠٥م بتعيين سيادتها رئيساً لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية. وبذلك تعتبر سيادتها أول سيدة تتبوأ رئاسة جامعة حكومية في جمهورية مصر العربية.







البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، عِلْمِيّة ، مُحَكّمة

قسيمة اشتراك

الاسم: ....

العنوان: ....

هاتف: .... فاكس (ناسوخ): .... محمول: ....

البريد الالكتروني : ....

قيمة الاشتراك السنوي (شاملة أجور الإرسال البريدي العادي)

الاشتراكات السنوية:	المؤسسات	الأفراد
١- جمهورية مصر العربية:	١٥٠ جنيهاً مصرياً	٦٠ جنيهاً مصرياً
٢- الدول العربية والأجنبية:	١٠٠ دولار	٤٠ دولاراً

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التي تزيد على أربع سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الاشتراك / الاشتراكات باسم السيد رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية – كورنيش النيل – مدخل المعادي – القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢
لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

البريد الالكتروني

Website : www.sams-ric.edu.eg
e-mail : ric@sams-ric.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

مقترحات وشكاوى : ....
....
....
....

فى هذا العدد